

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Jari Leinonen

PROJEKTIJOHTAMINEN GLOBAALISSA VIRTUAALISESSA  
YMPÄRISTÖSSÄ

Opinnäytetyö 2011

# TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

### Teknologiaosaamisen johtaminen

LEINONEN, JARI	Projektijohtaminen globaalissa virtuaalisessa ympäristössä
Opinnäytetyö	70 sivua + 5 liitesivua
Työn ohjaaja	Simo Ollila, yliopettaja
Toimeksiantaja	UPM-Kymmene Oyj
Tammikuu 2011	
Avainsanat	projektit, virtuaalitiimit, verkkoyhteisöt, kansainvälinen, henkilöstöjohtaminen

Opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan tämän päivän haasteita projektin johtamisessa globaalissa virtuaalisessa ympäristössä. Liiketoiminnan realiteetit edellyttävät kustannustehokkaasti johdettuja projekteja globaaleissa yrityksissä. Tämä edellyttää uusien työ- ja johtamismenetelmien käyttämistä, koska ihmiset sijaitsevat usealla paikkakunnalla ympäri maailmaa.

Kansainvälinen toimintatapa vaatii erityistaitoja projektien johtajilta. Tässä työssä tarkastellaan teoriaosuudessa kirjallisuutta miten johtamista ja johtajuutta tulisi toteuttaa kansainvälisissä hankkeissa virtuaalisessa ympäristössä. Teoriaosuus tarkastelee erityisesti johtamistyyliä sekä etäjohtajuuden erityistaitoja ja -vaatimuksia. Työn tarkoitus on selvittää miten kansainvälisiä hankkeita tulisi johtaa ja mitkä tekijät tekisivät hankkeista menestyksekkäitä.

Teoriaosuuden perusteella laadittu haastattelututkimus selvittää eri teemojen kautta johtamista käytännön hankkeissa. Tutkimus on kvalitatiivinen haastattelututkimus.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että kansainvälisissä projekteissa johtaminen on haasteellisempaa ja asettaa johtajalle tarpeita uusien taitojen oppimiselle. Havaittiin myös, että perinteinen kontrolliin perustuva johtaminen ei ole soveliaista vaan johtaminen perustuu osallistavaan johtamiseen voimaannuttamalla projektitiimin jäseniä itsenäiseen päätöksentekoon.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Degree Programme in Technology Administration

LEINONEN, JARI

Project leadership in global virtual environment

Master's Thesis

70 pages + 5 pages of appendices

Supervisor

Simo Ollila, Principal lecturer

Commissioned by

UPM-Kymmene Oyj

January 2011

Keywords

projects, virtual teams, communities, international,  
management, leadership

This thesis focuses on the challenges of today's project management in global virtual environment. Business demands cost-effectively managed projects in global companies. This requires people to create and use new working and leadership techniques, because people are located in several locations around the world.

International practice requires special skills from project managers. This thesis examines how management and leadership in international projects should be implemented in virtual environment in the theory part. The theory section examines in particular leadership styles and remote leadership specific skills and requirements. The purpose is to clarify how international projects should be lead and what factors would make projects successful.

Interview research was created based on the different themes originated in the theoretical frame to find out how leadership is put into practice in practical projects. The research method was qualitative interview.

Research revealed that leadership in international projects is more challenging and creates need for leaders to learn new skills. It was also found that the traditional control-based leadership is no longer appropriate, but leadership is based on participatory leadership by empowering the project team members in decision-making.

## LYHENTEET

ICT	Information and Communication Technology
IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute
PMPOK	Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	Projects in Controlled Environments - version 2

## SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
1.1	Kehityshankkeen aihe ja tausta	7
1.2	Käsitteet	8
2	JOHTAJUUS, PROJEKTIOHTAMINEN JA VIRTUAALISUUS	10
2.1	Johtajuus	10
2.1.1	Mitä johtajuudella tarkoitetaan?	10
2.1.2	Johtajan ominaisuudet ja taidot	12
2.1.3	Johtamisteoriat ja – tyylit	16
2.1.4	Virtuaalinen johtajuus	23
2.2	Projektijohtaminen	25
2.2.1	Projektijohtamisen kehittyminen	26
2.2.2	Projektiorganisaatiot	27
2.2.3	Kulttuurien vaikutus	28
2.2.4	Projektiviitekehykset	30
2.3	Virtuaalinen toimintaympäristö	31
2.3.1	Johtaminen ja viestintä	32
2.3.2	Luottamus	35
2.3.3	Motivaatio	37
2.3.4	Palautteen antaminen	39
2.3.5	Tiimi menestystekijänä	39
2.3.6	Työkalut	41
2.3.7	Edut ja haasteet	42
3	TUTKIMUSONGELMA, METODI JA TAVOITTEET	45
3.1	Ongelma ja tavoite	45
3.2	Metodi	46
4	TUTKIMUSAINEISTO JA – MENETELMÄT	47
4.1	Aineisto ja tiedonkeruu	47

4.2 Tuloksien analysointi	48
5 TUTKIMUSTULOKSET	49
5.1 Tutkimuskysymykset ja -vastaukset	49
5.2 Haastateltavien taustatiedot	49
5.3 Sähköiset työkalut johtamisessa	49
5.4 Johtajuus ja viestintä	51
5.5 Monikulttuurisuus ja ihmissuhdetaidot	54
5.6 Projektien johtaminen	58
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
6.1 Yhteenveto tutkimuksesta	62
6.2 Tutkimuksen tulosten arviointi	65
7 LÄHTEET	68
8 LIITTEET	71
8.1 Liite 1: haastattelurunko projektijohtajille	71
8.2 Liite 2: Teiglandin virtuaalitiimin ohjeisto – dokumentin sisällysluettelo	73
8.3 Liite 3: Teiglandin ohjesääntöesimerkit	74

# 1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa kerrotaan kehityshankkeen aiheesta sekä taustasta. Lisäksi keskeiset käsitteet määritetään helpottamaan teoriaosuuden lukemista.

## 1.1 Kehityshankkeen aihe ja tausta

Tämän työn kirjoittaja työskentelee ICT-alueella kansainvälisessä ja monikulttuurisessa toimintaympäristössä projektipäällikkönä. Kehityshankkeen aihe kumpuaa omasta työelämästä ja esiin tulleista haasteista sekä omista kehittymistarpeista. Tiukka kilpailutilanne on johtanut etsimään säästökeinoja kaikilta toiminta-alueilta ja edellinen yhdessä kehittyvän viestintätekniikan kanssa on edesauttanut organisaatioiden muodostumista virtuaalisiksi. Teknisten järjestelmien kehittyminen on luonut tarvittavat työkalut, joiden avulla sekä johdetaan että mahdollistetaan työn tekeminen maantieteellisesti hajautuneen organisaation kesken.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa pyritään luomaan laaja-alaisempaa näkemystä johtamisen ja johtajuuden muutoksesta perinteisestä samalla paikkakunnalla olevasta tiimin johtamisesta kohti virtuaalisesti toimivaa tiimiä. Johtajuuteen liittyvät olennaisena osana johtajan ominaisuudet, joita käsitellään teoriaosuudessa omana osuutenaan avaten erilaisia vaatimuksia tämän päivän johtajille.

Projektijohtamisen trendit seuraavat yleistä organisaatiojohtamisen kehitystä, joissa voidaankin nähdä erilaisia tavoite- tai tulosjohtamisen muotoja (Kezner 2009, 52). Virtuaalijohtaminen asettaakin erityisvaatimuksia juuri projektijohtamiselle, koska nämä tiettyyn tarpeeseen ja tavoitteeseen syntyvät hetkelliset organisaatio- tai tiimirakenteet vaativat erityistä tehokkuutta ja tuloshakuista toimintaa.

Erilaiset verkostot ja virtuaalinen työskentely ovat osaltaan globaalin kilpailun tulosta, jossa joustavuuden ja erilaisten organisoitumisen muotojen kautta haetaan keinoja vastata kilpailuhaasteeseen. Joustavuuden eri näkökulmia ovat määrällisyys (työvoiman määrä), toiminnallisuus (työorganisaatio ja osaaminen) sekä taloudellisuus (palkat). ICT-teknologia tarjoaa mahdollisuudet uudenlaiseen joustavuuteen, jossa työn tekemisen paikalla ei ole niinkään merkitystä vaan kootulla ryhmällä suunnitella,

suorittaa projekti tai ratkaista ongelma tavoitteiden mukaisesti. (Eteläpelto et al 2007, 239–240.)

Teigland (2008) kirjoittaa etäjohtamisen muodostuneen eri teollisuuden alojen välttämättömyydeksi, joka vaatii uutta johtajilta huomaamattomissa olevaa taitoa. Globalisoituminen, nopeasti kasvava tiedon määrä ja lisääntyneet yhteydenpitotavat luovat yrityksistä uudella tavalla integroituneita yli maantieteellisten ja kulttuuristen rajojen.

## 1.2 Käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat johtaminen, johtajuus, projektijohtaminen, kulttuuri, projektihallinta sekä virtuaalinen.

*Johtamisella* tarkoitetaan niitä keinoja ja menetelmiä, joilla organisaatio saavuttaa tavoitteensa sitouttamalla ja motivoimalla työntekijöitensä. Johtaminen liittyy myös hallintoon, jolla tarkoitetaan niitä toimia miten organisaation eri osat saadaan toimimaan yhteen (Hokkanen et al 2008, 10–11, 13.)

*Johtajuus* on Sydänmaanlakan määrittelyn mukaisesti yleinen prosessi sisältäen suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelman ratkaisua ja päätöksentekoa oli kysymyksessä asioiden, ihmisten tai itsensä johtaminen. Prosessissa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään tavoitteiden saavuttamiseen tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2004, 18, 105.)

*Projektijohtaminen* tarkoittaa tapaa suunnitella tehtävät työkokonaisuudet ja työt sekä organisoida työtä tekevien ihmisten organisaatio ohjaten yksilöiden toimintaa tavoitejohtamisen keinoin. Organisaation rakenne sekä päätösprosessit ovat kevennetty minimiin tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi. Projekteihin liittyy olennaisesti niitä varten kehitetyt menetelmät, joilla muun muassa valvotaan ja seurataan tavoitteiden saavuttamista. (Pelin 2004, 5.)



*Kulttuuri* on arvoihin perustuva kollektiivinen mielen ohjelmointi, jolla ihmisryhmät erottuvat toisistaan. Mieli tarkoittaa ajattelua, tuntemista ja toimimista, seurauksina uskomuksille, asenteille ja taidoille. (Binder 2008, 23.)

*Projektihallinta* on elintärkeä osa yrityksen toimintaa, jopa olemassaolon ehto. Projektihallinta on kehittynyt melkoisesti viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana. 1950-luvulta lähtien puhutaan järjestelmäteoriasta, jonka mukaisesti luodaan hallintajärjestelmä eri organisatoristen sääntöjen alueelle: talous, valmistus, suunnittelu, markkinointi jne. sisältäen itse hallinnan. Tätä edellä mainittua kokonaisuutta kutsutaan projektihallinnaksi. (Kerzner 2009, 38.)

*Virtuaalinen* tarkoittaa maantieteellisesti hajautunutta ryhmää, joka työskentelee ajasta, paikasta ja organisaatorajoista riippumatta yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi viestintäverkon yhdistämänä (Reese s.a., 1, Sydänmaanlakka 2009, 166). Tällä käsitteellä on lukuisia synonyymeja ja tässä niistä muutamia tunnetuimmat: etätö, monipaikkainen työ, mobiilityö, hajautettutyö, e-työ, verkosto-organisaatio, virtuaalinen ja hajautettu tiimi ja -organisaatio sekä monipaikkaiset työntekijät. Virtuaalinen tiimi muodostuu määräaikaista tai pysyvistä ryhmistä ja ihmisistä, joita yhdistää yhteinen toimeksianto sekä keskinäisen vuorovaikutuksen oleminen ICT-teknologian välittämää. (Humala 2007, 7, 9-10.)

## 2 JOHTAJUUS, PROJEKTIOHTAMINEN JA VIRTUAALISUUS

Tämä osuus käsittelee opinnäytetyöhön liittyvää teoriataustaa johtajuuden perusteista erilaisiin johtamisteorioihin, projekti- sekä virtuaaliseen johtamiseen. Teoriaosuuden tavoitteena on luoda monipuolinen kuva johtamiseen liittyvistä asioista ja vähitellen johdattaa lukija kohti tämän päivän virtuaalijohtajuuden teemaa. Projektijohtamisen osalta luodaan silmäys projektien erityispiirteisiin sekä projektihallinnan kehittymiseen.

### 2.1 Johtajuus

Johtajuus tarkoittaa ihmisten ja ryhmien innostamista ja ohjaamista, jotta voidaan saavuttaa yhteiset tavoitteet ja päämäärät (Goleman 2006, 215). Nykypäivän johtajuutta voidaan myös sanoa johtajuusprosessiksi: toiminnan suunnittelu, työn organisointi, ihmisten motivointi ja tulosten seuranta seuraavat toisiaan (Lönnqvist 2007, 12). Ei ole yhdentekevää miten ihmisiä johdetaan, sillä oikean johtamisen kautta yritysten strategiset tavoitteet toteutuvat ja henkilöstön tuottavuus pysyy hyvällä tasolla. Johtajuuden käsitteeseen kuuluvat olennaisesti johtajan ominaisuudet ja taidot, sillä substanssiosaamisen lisäksi johtajan persoonalliset ominaisuudet määrittelevät suuresti minkälainen johtaja tietty henkilö konkreettisesti on.

#### 2.1.1 Mitä johtajuudella tarkoitetaan?

Perinteisesti johtajuuden on katsottu jakautuvan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). John Kotter Harvard Business Schoolista sanoo asioiden johtamisen olevan monimutkaisten järjestelmien pitämistä ojennuksessa ja toimintakunnossa ja ihmisten johtamisen viittaavan muutosten tehokkaaseen hallintaan kilpailutilanteen ja aikojen kehityksen myötä (Goleman 2006, 231). Pentti Sydänmaanlakan mukaan vanhanaikainen jaottelu asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen suhteen ei ole nykyisessä monimutkaisessa johtamisympäristössä mahdollista eikä tarpeellista (Sydänmaanlakka 2004, 16). Älykkään johtajuuden kautta molempia voidaan suorittaa samanaikaisesti.

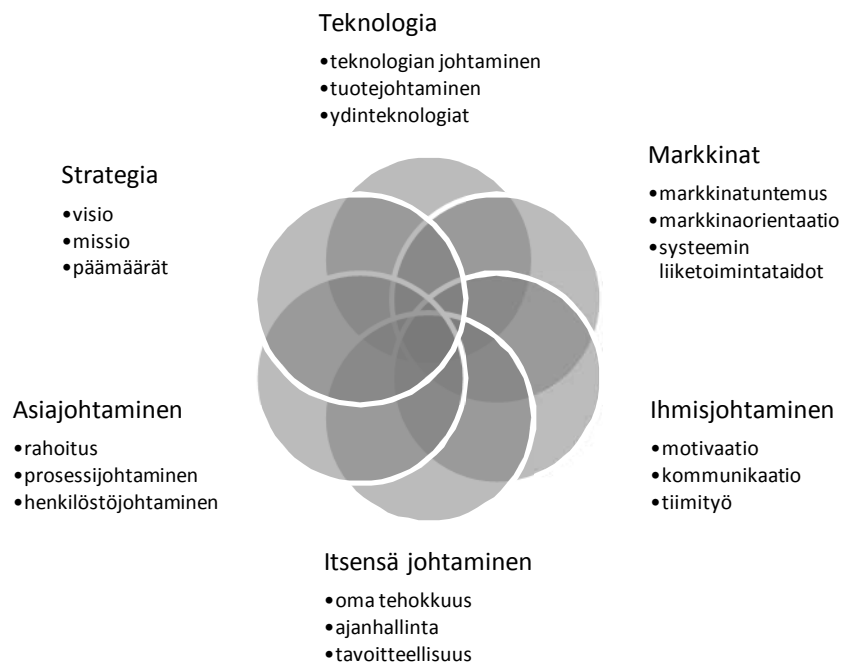
Johtaminen voidaan myös jakaa kolmeen erilaiseen pääkomponenttiin: ihmisten johtaminen, toiminnan ohjaaminen ja toiminnan kehittäminen. Näihin nivoutuvat kolme johtajan roolia: 1) valmentajana motivoi ja johtaa ihmisiä 2) valvojana seuraa tehokkuutta sekä 3) strategina päätöksien ja toimenpiteiden tekeminen tukemassa tulevaa menestystä. Johtamista tapahtuu kaikissa organisoidun toiminnan muodoissa mitä moninaisimmissa työskentelyareenoissa oli sitten kysymyksessä prosessit, projektit tai osaamiskeskukset. (Karlöf & Lövingsson 2004, 10–11.)

Esimiehen rooli johtajana ei ole enää asiantuntijuus vaan tiedonvälittäjänä toimiminen, jossa tiedotuksen avoimuus ratkaisee minkälaisen luottamuksen organisaatio synnyttää. Uskottavuutta ja arvostusta ei tuo pelkkä tiedottaminen, lisäksi esimiehen on oltava tavoitettavissa, näkyvä ja hyödyllinen alaisilleen. Näin esimies saa työyhteisön luottamuksen ja varmistaa näkemyksiensä toteutumisen käytännön työssä. (Hokkanen et al 2008, 20–21.)

Nykypäivän suuntauksena on painottaa ihmisten johtamista vision ja mission kautta. Luodaan yhteistä sitoutumista ja otetaan vastuuta tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin johtajan vastuuksi tulee motivointi ja innostaminen. Jatkuva muutos ja innovaatiot tekevät ryhmästä ennakoivan ja nopeaan johtamiseen soveltuvan, jossa johtaja huolehtii ryhmän jäsenten tarpeista ja pyrkii saamaan heidät ponnistelemaan vieläkin enemmän. (Lönnqvist 2007, 60–61.)

Johtamisen tulee olla tavoitteellista, aktiivista ja perustua tosiasioihin. Johtajuusjärjestelmiä tulee kehittää innovatiivisesti ja jokaisen yksilön tai yksikön panos tulee huomioida kokonaisuudessa. Globaaliin johtajuuteen kuuluu monikulttuurisen toimintaympäristön huomioiminen ja – viestintä, kulttuurinen herkkyys suhteiden muodostamiseen eri kansallisuuksien kanssa sekä synergian hakeminen samankaltaisuuksia korostamalla ja erilaisuuksien kautta luomalla rikkautta ihmisten vuorovaikutukseen. (Harris & Moran 1996, 6, 9-10.)

Johtamisen kenttä on laaja ja sitä kuvaakin parhaiten kuva 1, jossa pyritään pelkistetysti esittämään johtamisen eri tasot. Ihmisjohtaminen, asiajohtaminen sekä itsensä johtaminen muodostavat älykkään johtamisen alueen (Sydänmaanlakka 2004, 24).



Kuva 1. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2004, 24).

### 2.1.2 Johtajan ominaisuudet ja taidot

Ihmisen pätevyys voidaan nähdä jakautuvan kolmeen luokkaan: älykkyysosamäärä eli AÖ, tietotaito ja tunneäly. Teknisillä aloilla vaaditaan tiettyä älykkyysosamäärää, jotta pääsee opiskelemaan esimerkiksi insinöörin tai lääkärin ammattia. Älykkyuden lisäksi tarvitaan tietotaitoa eli alan erikoistietojen ja käytännön kokemuksen yhdistymistä. Tietotaito karttuu ammattia harjoitettaessa ja on perusedellytys ammatissa toimimiseen. Acamon informaatioteknologian osaston projektijohtajille oli määritetty 15 erilaista taitoa, joista neljä olivat äly- tai tekniikkakykyjä ja 11 tunnetaitojen luokassa. Tunnetaidot jaetaan kahteen eri ryhmään tunneälyn osa-alueen perusteella. Tunneäly sinällään ei takaa kaikkien tunnetaitojen osaamista, vaan luo mahdollisuudet oppia ne. Seuraavassa listassa ovat Golemanin tunnetaitojen ryhmittely ja tunnetaidot. (Goleman 2006, 42–43, 47.)

#### Henkilökohtaiset taidot

- Itsetuntemus: tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus
- Itsehallinta: itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus

- Motivoituminen: kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky ja optimismi

### **Sosiaaliset taidot**

- Empatia: muiden ymmärtäminen ja – kehittäminen, palvelualttius, moninaisuuden hyväksikäyttö sekä yhteisötuntuma
- Sosiaaliset kyvyt: vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen, yhteistyö ja tiimityötaidot

Pelin (2009, 275–276) jakaa projektipäällikön taitoalueet kolmeen kategoriaan: projektin tekniikan osaaminen, projektihallinnan osaaminen ja ihmisten johtamistaidot. Keskeisimpinä ominaisuuksina hän pitää mm. motivoivaa ja sitouttavaa tehtävien antamista, projektin tekniikan kokonaisuuden hahmottamista, stressinsietokykyä, neuvottelutaitoa ja asiakassuhteiden hoitoa, määrätietoisuutta sekä ihmisten yksilöllistä käsittelytaitoa ja yhteistyöominaisuuksia. Tavallisimmat puutteet taasen ovat delegoimattomuus, yksin tekeminen, päättämättömyys, ajankäytön hallinnan puute sekä pelkkään tekniikkaan paneutuminen unohtaen ihmiset.

Tunnetaitojen merkitys johtajalla on jopa 80–100 prosenttia kyvyistä, joita pidetään menestyksen edellytyksenä. Taidot muodostuvat kolmesta alueesta: 1) henkilökohtaisista taidoista, joita ovat kunnianhimo, itseluottamus ja sitoutuminen; 2) sosiaalisista taidoista, joita ovat vaikuttaminen, yhteisötuntuma, empatia ja muut sosiaaliset taidot sekä 3) älyllisistä taidoista kuten strateginen ajattelu, tiedon kerääminen monista lähteistä ja hyvä käsitteellinen ajattelu. Työn vaativuuden noustessa yhä kriittisemmäksi tunneälytaidot muodostuvat vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Goleman 2006, 37, 215, 220.)

Projektipäällikön tulee osata johtamisen malleja ymmärtääkseen erilaisten johtamistapojen menetelmät. Johtamismallien lisäksi projektipäällikkö tarvitsee myös tilanneherkkyyttä, jossa tilanne ratkaisee mitä johtamistyyliä käytetään ja miten ihmisten suhteen toimitaan. Tilanneherkkyyttä ei voi oppia teorian kautta, vaan tämä vaistonvarainen käyttäytyminen opitaan käytännön kautta. (Pelin 2009, 283.)

Tilannetekijöiden näkökulmasta johtajien piirteitä ovat tavoitesuuntautuneisuus, ongelmien luova ratkaisu, sosiaalisissa tilanteissa aloitteellisuus, itseluottamus, vastuun ottaminen, pettymyksien ja stressin sietokyky sekä vaikutus sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ihmisen käyttäytymiseen. Menestyneiden johtajien taitoja ja kykyjä ovat olleet älykkyys, käsitteellisyys, luovuus, tahdikkaus, ilmaisun sujuvuus, vakuuttavuus, sosiaalinen taitavuus, hallinnolliset taidot ja yhteisten tavoitteiden hahmottaminen. Johtajilta odotetaan oikeita strategisia valintoja ja tiukempaa tulostavastuuta, jopa karismaattisuutta johtaessa. (Lönnqvist 2007, 48–49, 56.)

Goleman (2006, 167, 223) näkee tärkeiksi taidoiksi johtajille kuuntelemisen sekä empaattisen jämäkkyuden, eli passiivisuuden ja kehnosten suorituksen sietämisen sijaan puututaan epäkohtiin. Johtajan tulee tehdä vaikeitakin päätöksiä ja saattaa ihmiset vastuuseen tuloksistaan. Passivisuuteen voi johtaa yhteenottojen ja kiukunpurkausten pelko.

Johtajan on käyttäydyttävä siten, että hän pystyy mahdollisimman tehokkaasti saamaan johdettavien luottamuksen sekä motivaation ja suorituskyvyn tavoitteen saavuttamiseen. Tässä tarkoitetaan suunnan näyttämistä ja yhteisten tavoitteiden kommunikoimista sen sijaan, että käsketään tekemään jotain. Osallistavalla johtamisella valta ja vastuu jakautuvat tiimissä mahdollistaen kaikkien osaamisen hyödyntämisen päätöksenteossa. Sitoutuneisuus paranee avoimella tiedonjakamisella, päätösten tekijöiden ymmärtämisellä sekä antamalla vaikutusmahdollisuuksia. (Humala 2007, 22–23.)

Projektipäälliköiden on ymmärrettävä ihmisiä ja persoonallisuuksia voidakseen valita tiimin jäsenet, antaa oikeat roolit ja vastuut sekä suorittaa sidosryhmien analysointi. Tämän lisäksi globaalien hankkeiden projektipäälliköiden on ymmärrettävä, miten erilaiset asenteet, käyttäytymisnormit ja uskomukset sekä arvot voivat vaikuttaa yhteistyöhön eri kansallisuuksia olevien tiimin jäsenten välillä. Edellisten lisäksi myös johtamistyyliä pitää osata mukauttaa hankkeessa olevien erilaisten kulttuurien mukaisesti. (Binder 2008, 24.)

Tiimityötaidosta on tullut yksi johtajan tärkeimmistä taidoista 1990-luvulla, joita johtajilta vaaditaan. Tiimien tulisi luoda synergiaa tavoitellessaan yhteisiä päämääriä. Tiimin jäsenten tulisi toimia ystävällisesti, avuliasesti ja yhteistyökykyisesti ja samaan aikaan johtajan tulisi saada jäsenet mukaan aktiiviseen ja innokkaaseen

yhteistoimintaan. Johtajan tulee luoda työskentelyilmapiiri, jossa on yhteinen motivaatiomalli, yhteenkuuluvuuden tarve ja keskinäinen kunnioitus takaamassa sopusointuista työskentelyä. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen mahdollistaa ristiriitojen sietäminen ja toisten tukemisen. (Goleman 2006, 252, 255–256.)

Johtajan pitää pystyä tulkitsemaan ihmisten välisiä suhteita ja ryhmän dynamiikkaa. Ryhmää johtaessaan hänen pitää saada sidottua henkilöt toisiinsa ja houkutella heidät tekemään töitä yhdessä. Tiedon valtava lisääntyminen viime vuosina vähentää yksilön tiedon hallitsemista koko ajan luoden verkostoista tai tiimeistä yhä tärkeämpiä. Tiiminjohtajan ominaisuuksiin kuuluvat tunneilmapiirin luominen innostavan vision avulla, koordinoitakykyä yhteistyön ja yhteishengen luomiseen, kuuntelemaan kaikkia ideoita paljastamatta näkemystään ja pyrkimällä johtamaan mahdollisimman vähän jättämällä tilaa ryhmän jäsenien toiminnalle. (Goleman 2006, 237–238, 261.)

Suunnan näyttäminen on entistä tärkeämpää ja sen näyttämisen tarve verkossa korostuu. Visio, missio ja strategia tulisi saada kommunikoitua tiimille, joka työskentelee yhteisen päämäärän saavuttamiseksi kunnioittaen ryhmän jäsenten erilaisuutta, kykyjä ja asiantuntemusta. Jotta tämä onnistuu, esimiehen tulee tuntea tehtävän päämäärä ja strategia erittäin hyvin. (Humala 2007, 33, 35.)

Projektit tuovat mukanaan uusia asioita, mikä tarkoittaa muutoksia toimintaan ja käytäntöihin. Muutokset voivat tuota epävarmuutta ja voi aiheuttaa epäluottamuksen ilmapiiriä. Projektipäälliköllä pitää olla hyvät muutosjohtamistaidot, jotta osaa hoitaa tarvittavan oppimisprosessin ryhmän tarpeiden mukaisesti. Toisaalta tiimin jäsenten tulisi olla innostuneita ja oppimiskokemuksiin tähtääviä. (Jalava & Virtanen 2000, 116.)

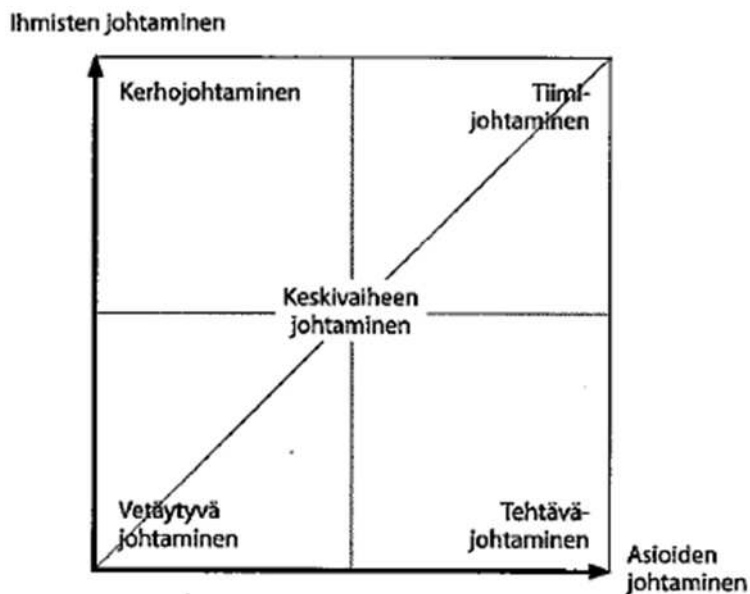
Seuraavat ominaisuudet luovat hyvän globaalin johtajan: 1) edistää joustavaa ja positiivista kulttuuria arvostamalla erilaisuutta ja tuomalla erilaisuuden etuna tiimille, 2) käyttää erilaisia työkaluja kouluttaakseen, johtaakseen ja tukeakseen tiimin jäseniä huolimatta kulttuurisista tekijöistä, hierarkioista sekä sopeuttamalla neuvottelutaidot kulttuuriympäristöön sopivaksi erimielisyyksien tai keskustelujen hoitamisen, 3) on kumppani eikä esimies niiden kulttuurien kanssa joissa vallan välimatka on alhainen 4) vaalii eri paikkakunnilla sijaitsevan tiimin luovuutta ja innovointia käyttämällä sopivia työkaluja. (Binder 2008, 48–49.)

### 2.1.3 Johtamisteoriat ja – tyyli

Erilaisia johtamisteorioita ja – tyyliä on olemassa kymmeniä. Tässä kappaleessa perehdytään yleisiin ja keskeisiin johtamisen teorioihin, joita tämän päivän johtamisessa käytetään. Mikään johtamisteoria ei sinällään ole aivan puhtaana käytössä ja onkin mahdollista, että eri teorioiden kombinaatiot muodostavat päivittäisen johtamisen perustan.

#### Johtamisruudukko

Johtamisruudukon (Leadership grid) kuvassa 2 määrittivät Blake ja Mouton vuonna 1963 ja se onkin yksi parhaiten tunnetuista johtamisen malleista. Ruudukon tarkoitus oli määritellä viisi erilaista perusjohtamistyyliä ihmisten ja toiminnan johtamiseen: tiimi-, keskivaiheen-, vetäytyvä-, kerho- sekä tehtäväjohtaminen. Tiimijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa johtaja ja tiimin jäsenet tuottavat määritettyjen tavoitteiden tulokset yhteistoiminnassa ja tiimin kautta. Keskivaiheen johtamisessa asiat ja tavoitteet tehdään tiukalla mutta reilulla tavalla. Huonoin malli eli vetäytyjä johtaminen tarkoittaa tyyliä, jossa johtajan kommunikaatio ei toimi eikä organisaatio näin voi toteuttaa tehtäväänsä. Tehtäväjohtamisessa keskitytään vain tehtäviin piittaamatta työntekijöiden viihtyvyydestä ja kerhojohtamisessa taas painopiste on työntekijöiden viihtyvyydessä. (Hokkanen et al 2008, 23–24.)



Kuva 2. Johtamisruudukko (Hokkanen et al 2008, 24).



Tämä tyyli sai johtamistutkimukseen mukaan johtajan käyttäytymisen ja toiminnan arvioimisen eri tilanteissa. Samalla muodostuivat kaksi käyttäytymisen päätyyppiä: tehtävä- ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytyminen. Johtamisruudukko ei ole tarjonnut yleispätevää joka tilanteeseen sopivaa johtamista sitä pidetäänkin nykyään vanhanaikaisena lähestymistapana. (Sydänmaanlakka 2004, 34–35.)

Ruuska näkee johtamisruudukon eri alueet erilaisissa projektin vaiheessa. Tiimijohtamista tehdään projektin alkuvaiheessa sekä silloin kun sitoutetaan projektin sidosryhmiä. Kerhojohtaminen soveltuu projektin suunnittelu- tai määrittelyvaiheeseen, jolloin on tärkeää ottaa kaikkien mielipiteet ja näkemykset huomioon. Vetäytyvä johtamista käytetään siinä vaiheessa, kun projektin suunnitelmat ovat valmiit ja ryhmä työskentelee itsenäisesti tehtävien parissa perustuen rutinoituihin toimintamalleihin. Tehtäväjohtaminen korostuu projektin käynnistymisessä sekä kriiseissä, jolloin vahva johtaminen on tärkeää sen sijaan, että käytäisiin vuoropuhelua eri toimijoiden kanssa. (Ruuska 2009, 16.)

#### Tilannejohtaminen

Tilannejohtamisella tarkoitetaan erilaisia johtamistyyliä ryhmän tilanteesta ja jäsenten tarpeista riippuen. Johtamistyyli ilmenee päätöksenteon kautta, eli tilanteessa käytetään tiettyä päätöksentekotapaa. Autoritäärinen lähtee johtajan näkemyksestä ja huomioi vähän ryhmän tarpeita, neuvotteleva päätöksenteko ottaa ryhmän näkemyksen huomioon, mutta päätös on johtajan tekemä, valtuuttavassa päätöksenteossa johtaja delegoi päätöksenteon ryhmän saadessa tuen päätöksen tekemiseen. (Lönnqvist 2007, 51.)

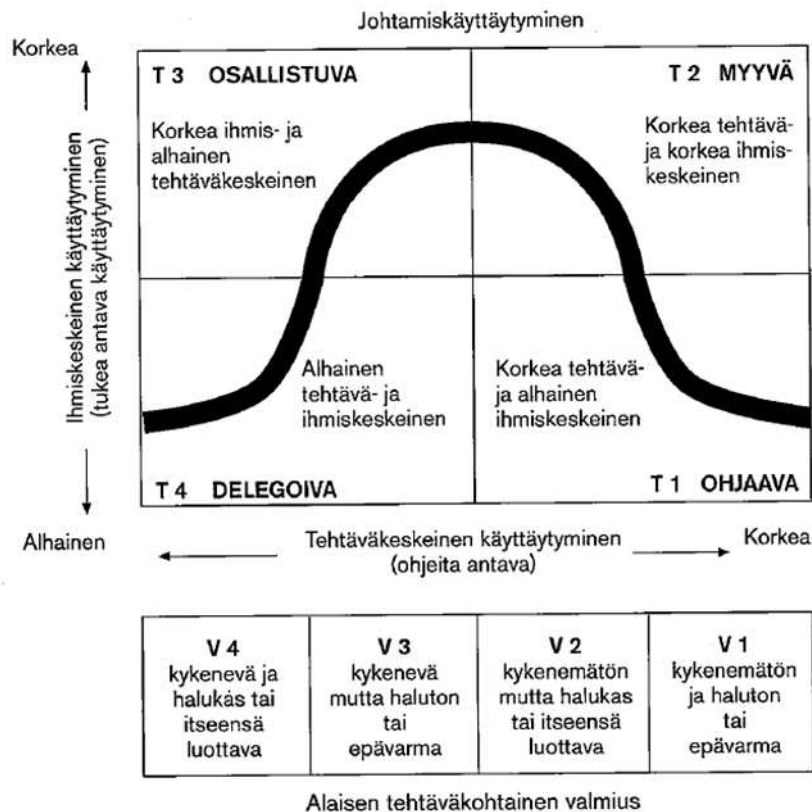
Tavoitesuuntautunut johtaminen on tehokkainta tilanteissa, jotka ovat johtajalle suosiollisia sekä lähtökohtaisesti vaikeissa tilanteissa. Johtaja pyrkii motivoimaan alaisia luomalla tavoitteista hyvin haluttuja ja palkitsevia ja tätä kutsutaan polku-tavoite-teoriaksi. Tilannetekijät vaikuttavat mikä neljästä johtamiskäyttäytymisen muodosta motivoi työntekijöitä parhaiten:

- instrumentaalinen (direktiivinen): systemaattinen roolien ja vastuiden läpikäynti, soveltuu parhaiten strukturoimattomiin työtilanteisiin

- supportiivinen: johtaja tukee ja huolehtii alaisten hyvinvoinnista, soveltuviin turhauttaviin tarkoin strukturoituihin tehtäviin
- osallistuva johtaminen: konsultatiivinen esimies-alaissuhde mahdollistaa alaisen päätöksenteon, soveltuu itsenäisesti ja itseohjautuvasti työskenteleviin strukturoimattomiin olosuhteisiin
- saavutusorientoitunut: asetetaan suoritettava korkealle ja luotetaan alaisen kykyyn saavuttaa tavoitetaso, soveltuu tärkeiden mutta epävarmojen tavoitteiden saavuttamiseen

Tilannejohtamiseen vaikuttaa myös organisaatiossa olevat toimintatavat ja yleisperiaatteet. (Lönnqvist 2007, 52–53.)

Uudempi tilannejohtamisen malli on Herseyn ja Blanchardin malli 1980-luvulta kuvassa 3. Tässä mallissa on neljä erilaista johtamistyyliä: ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Vastaavasti alaisilla on neljä valmiustasoa: 1) kykenemätön ja haluton tai epävarma, 2) kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava, 3) kykenevä, mutta haluton tai epävarma sekä 4) kykenevä ja halukas tai itseensä luottava. Mallissa johtamistyylin tulee sopia alaisen valmiustasoon ja nämä voivat vaihdella tehtävittäin. Tämä uudempi malli on tunnettu, laajalti käytössä ja käytännöllinen korostaen johtajan joustavuutta sekä ottaen huomioon alaisten erilaisuuden tehtävien mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 36–37.)



Kuva 3. Tilannejohtamisen malli (Sydänmaanlakka 2004, 37).

Tilannejohtaminen edellyttää tilannevainua, jossa johtajan tulee tulkita tilanteen asettamia vaatimuksia, kyetä käyttämään joustavasti erilaisia johtamistapoja sekä kyky muuttaa tilanne omalle johtamiselle sopivammaksi. William Reddinin 3D-teoriassa tilannejohtaminen kuvataan kolmella akselilla: henkilösuuntautuneisuus, tehtäväsuuntautuneisuus sekä tehokkuus. Johtajan tulisi osata mallin erilaisia tyylejä ja soveltaa niitä tilanteesta riippuen saadakseen tehokasta toimintaa. (Åberg 2006, 75–76.)

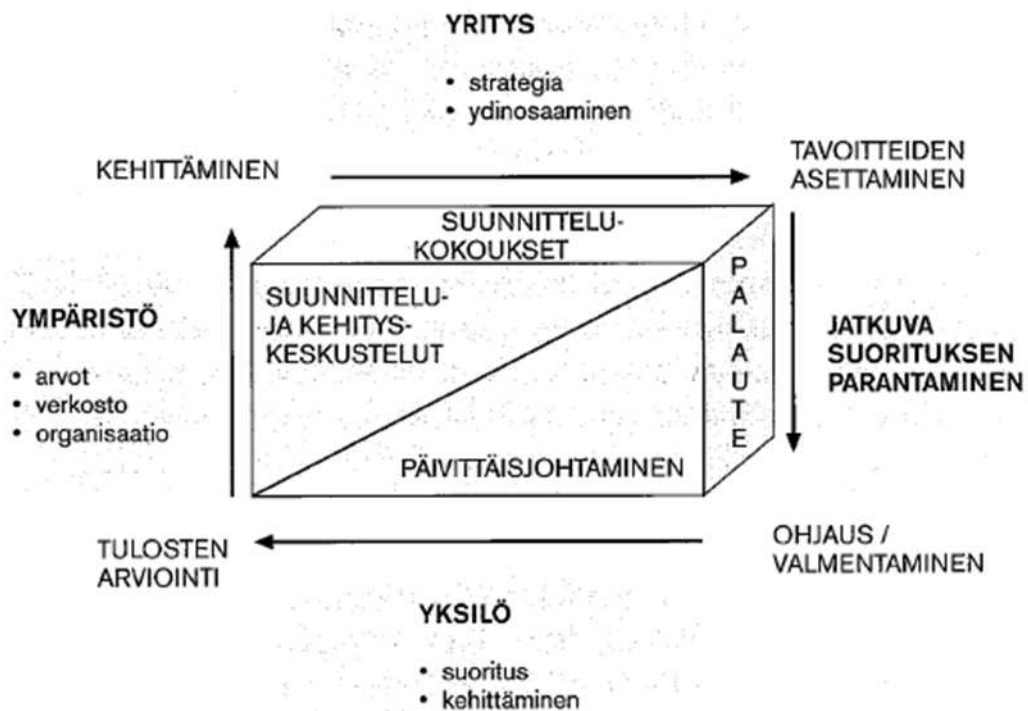
### Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisessa on taustalla tuloksen kannalta avaintehtävien tunnistaminen, joiden suorittamista seurataan kirjaamalla ne ylös. Kehityskeskustelut ovat tyypillisin tilanne esimiehen ja alaisen välillä määrittää ja arvioida tavoitteita, tosin arviointia tehdään tyypillisesti useamminkin. Tavoitteet tulisivat olla realistisesti saavutettavia, mutta kuitenkin haastavia ja ponnistelua vaativia pitäen yllä hyvää motivaatiota. Tämän johtamistyylin käyttäminen edellyttää organisaatiolta kuria ja hyvää moraalialia,

sillä yksilön rooli tavoitteiden saavuttamisessa on merkittävä. (Lönnqvist 2007, 62–64.)

Yksilöillä voi olla myös muitakin tavoitteita työtavoitteiden lisäksi. Nämä tavoitteet voivat jakautua emotionaalisiksi, tiedollisiksi, psyykkisten elämyksien tai tehtäväkeskeisiksi tavoitteiksi. Johtajan tulee huomioida yksilön erilaiset tavoitteet ja muistuttaa ryhmän perustehtävän merkitystä työhön liittyvien tavoitteiden osalta. Todellisuuden hahmottaminen ja realiteetin ymmärtäminen ovat tärkeitä ominaisuuksia, kun johtaja joutuu kohtaamaan ryhmäpainetta tavoitteiden osalta. (Lönnqvist 2007, 68–69, 75).

Tämä tyyli on lähtöisin 1960-luvulta ja kehittynyt vuosikymmenien aikana suorituksen johtamiseksi. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen yhdistymistä prosessiksi, jossa organisaation suoritus paranee yksilöitä ja tiimejä parantamalla. Tässä on tärkeää, että kaikki tietävät henkilökohtaiset tavoitteensa ja osaamisodotuksensa ja saavat riittävästi palautetta ja ohjausta tehtävien suorittamiseen. Suorituksen johtaminen voikin muodostaa tärkeän henkilöstöjohtamisen prosessin kuten esitetty kuvassa 4, kunhan se onnistutaan liittämään osaksi organisaation johtamisjärjestelmää ja ottamaan käyttöön. (Sydänmaanlakka 2004, 41–42.)

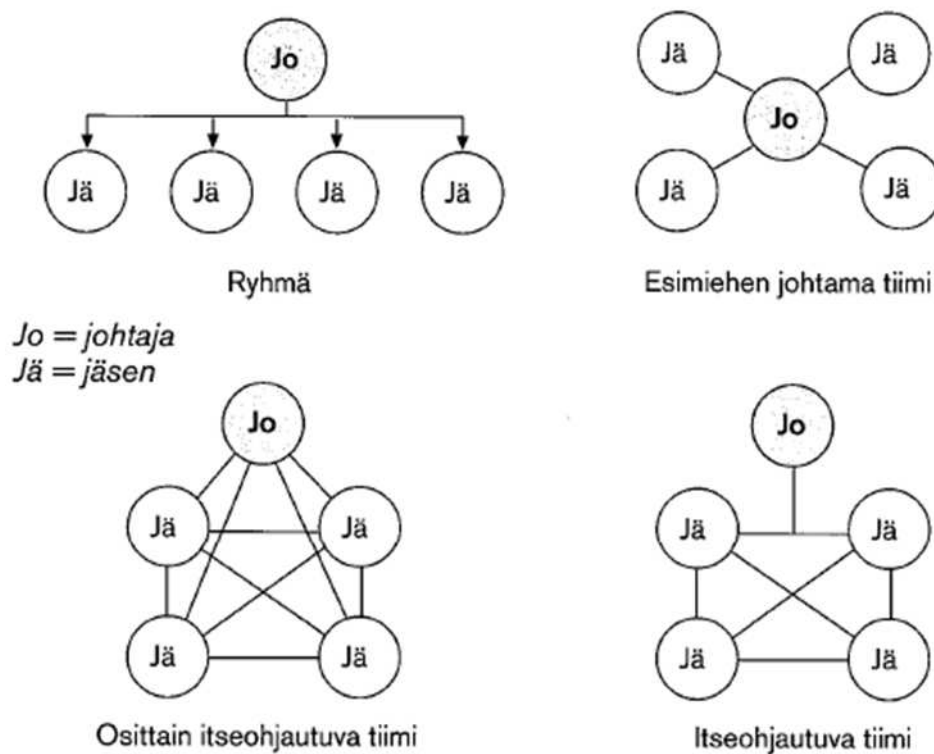


Kuva 4. Suorituksen johtamisjärjestelmä (Sydänmaanlakka 2004, 41).

## Tiimijohtaminen

Tiimi on järjestäytynyt ryhmä, jossa jäsenet toimivat vastavuoroisesti, jakavat samat tavoitteet ja koordinoivat toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmiä voivat olla mm. projektien johtoryhmät, työryhmät ja laatu- sekä kehitystiimit. Tiimit muodostavat tärkeitä oppimisen ja suorituksen perusyksiköt organisaatioissa. Tavoite on muodostaa itsenäisesti toimiva huippu tiimi, jossa yhteiseen tavoitteeseen sitoutuneet henkilöt työskentelevät yhtenäisesti, kehittävät toimintaansa, tuntevat yhteenkuuluvuutta ja kantavat vastuuta yhdessä. Tiimin varsinaisen johtajan toiminta saattaa olla etäistä, jolloin tiimin johtajuus on prosessi tiimin jäsenten roolina. (Sydänmaanlakka 2004, 47–48.)

Tiimijohtamisessa johtajalla voi olla erilaisia rooleja, joita on mallinnettu kuvassa 5.



Kuva 5. Johtajan rooli tiimeissä (Sydänmaanlakka 2004, 49).

Tiimijohtamisen kehittymiseen on vaikuttanut työelämän monimutkaistumisen ja informaatioteknologian käyttöönotto. Työtehtävien moninaisuuden takia perinteinen suoritusvalvonta ei enää riitä vaan tarvitaan tiimejä ja osallistavaa johtamista, jossa työnjohto kehittää inhimillisiä resursseja. Osallistumisen ja oppimisen kautta saadaan uusia tietoja ja taitoja. (Eteläpelto at al, 186.)

Tiimityöskentely edellyttää osaamista johtajalta sekä tiimin jäseniltä erityisesti, jos johtaja ja alaiset jakavat johtamisvelvollisuuksia. Uutena teoriana se tarjoaa käytännönläheisesti mallin tiimien luontiin ja ylläpitämiseen, huomioi muuttuvat roolit organisaatiossa ja kuvaa tiiminvetäjältä vaadittavat ominaisuudet. (Sydänmaanlakka 2004, 52.)

### Psykodynaaminen tyyli

Psykodynaaminen tyyli pohjautuu johtajan tuntemukseen alaistensa persoonallisuuksista sekä jäsenien oman persoonallisuuden tuntemiseen. Oman persoonan tuntemuksen kautta ihmiset ymmärtävät tapansa toimia sekä reagoida emotionaalisella tasolla, mahdollistaen omien tunteiden käsittelyn, hallinnan ja muutoksen. Itsetuntemuksen kehittämiseen käytetty Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori mahdollistaa johtajan sekä tiimin jäsenten persoonallisuustyyppin selvittämisen lisäten keskinäistä ymmärrystä. (Sydänmaanlakka 2004, 53–55.)

### Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakka kirjoittaa: *Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta.* Joustavuus, nopea reagointi, luovuus ja hyvät oppimistaidot yhdessä itseluottamuksen ja itsetuntemuksen kanssa mahdollistavat tulevaisuuden johtajan, joka selviytyy odottamattomista tilanteista nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Itsensä johtamisen kehittäminen on vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa itsereflektion ja tiedostamisen avulla pyritään ohjaamaan omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa. Itsensä johtaminen edellyttää kokonaiskuntoisuutta eli ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnon hyvinvointia. Itsetutkiskelu toimii psyykkisenä prosessina, jossa pyritään arvioimaan itseään ja ihmissuhteitaan objektiivisesti. Alituisessa muutoksessa eläminen edellyttää itsetutkiskelua ja mahdollistaa energian vapauttamisen antaen uusi sisäisiä voimavaroja. (Sydänmaanlakka 2004, 61–67.)

### Merkityksen avulla johtaminen

Merkityksen avulla johtaminen tapahtuu innovoinnin, oppimisen ja informaatio- ja kommunikaatiojärjestelmien kautta muodostuvan tietojohdamisen kautta. Keskeisen lisäarvon muodostavat virtuaalinen sosiaalinen kanssakäyminen ja oppiminen, päämääränä ihmisten ja arjen hyvinvointi. Johtamisessa on pystyttävä tuomaan

ryhmälle merkitykselliset tehtävän asiat, jotka ovat edellytyksiä onnistumisen ja menestyksen kannalta. Luottamus ja sen muodostuminen vapaamuotoisen kanssakäymisen kautta korostuu tässä hajautetun virtuaalityön johtamisessa. (Humala 2007, 70–71.)



Kuva 6. Merkitysten avulla johtaminen virtuaalityön johtamisen haasteena (Humala 2007, 71).

#### 2.1.4 Virtuaalinen johtajuus

Virtuaalinen johtaminen on yhä enemmän arkipäivää erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Sitä pidetäänkin yhtenä muutosprosessin tuloksena, jossa teolliselle ajalle tyypillisestä tietyn paikan johtamismallista siirrytään kohti uutta organisatorista johtamisjärjestelmää. Uusia taitoja tarvitaan johtamiseen, sillä vaaditaan tietoa hyvistä käytännöistä ja toimintamalleista erilaisissa tilanteissa toimittaessa elektronisesti. Uusia työtapoja ovat esimerkiksi virtuaaliset päännökökkykset, virtuaaliset rituaalit sekä ajan antaminen tiimin jäsenten työstäessä asioita. (Humala 2007, 13–14, 57.)

Virtuaalinen johtajuus merkitsee muutosta johtajuusprosessiin johtajan, johdettavien ja tilanteen välillä. Johtajilta vaaditaan monitaitoisuutta ja vuorovaikutustaitoja sekä uudenlaisia palautteen antamisen, vastaanottamisen ja hyödyntämisen keinoja. Etäjohtaminen vaatii aktiivista kykyä vaikuttaa ihmisiin tavoitteiden ja päämäärien

saavuttamiseksi. Verkkoon muodostuva yhteinen työtila on johtajan keskeisin työn organisoinnin alue, jossa ihmiset eri puolilta maailmaa tapaavat ja viestivät keskenään erilaisten sähköisten välineiden avulla. Tämä onkin suurin ero perinteiseen johtajuuteen, jossa ihmiset tapaavat toisiaan. (Humala 2007, 14–15.)

Fyysinen läheisyys suhteiden ylläpitäjänä ei näyttele niin suurta roolia kuin psykologinen yhteys. Psykologisella yhteydellä tarkoitetaan luottamusta ja hyvää toimeentuloa verkoston henkilöiden kanssa. (Goleman 2006, 242.)

Humala (2007, 15–16) listaa mm. seuraavia johtajuuden muutospiirteitä:

- johtajuus on visioihin perustuvaa suunnannäyttöä, jolla luodaan hyvää fiilistä
- johtajuus on kollektiivista eli jaettua ja delegoiva johtaminen vähenee
- asioiden pitää olla suunniteltuja ja pitkäjänteisiä
- esimies-alainen suhde on muuttunut

Edellisten muutospiirteiden vaikutuksesta yhä suurempi osa kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä on siirtynyt verkkoon ja poistanut myös paperiviestintää. Verkkoon on muodostunut uudenlaisia organisaatioita, jotka toimivat joustavasti ja verkottuneesti, viestivät dialogisesti sekä vuorovaikutteisesti epähierarkkiseen demokratiaan perustuen. (Humala 2007, 16–17.)

Sydänmaalakka (2009, 168–189) kirjoittaa yhteisten toimintatapojen löytämisen ja käyttöönottamisen olevan kriittistä virtuaaliitiimeille. Johtajan tulee toimia aktiivisesti näiden löytymiseksi. Seuraavana kymmenen asian lista virtuaaliitiimin johtamiseen:

1. johtajan tulee olla läsnä ja näkyä eli luoda etäläsnäolo hajautetulle ryhmälle
2. yhteinen visio ja arvot tulevat olla esillä
3. aktiivista tiedon jakamista erilaisilla tekniikoilla myös jäsenten välillä
4. ratkaise ongelmat nopeasti
5. empaattisuus ja hiljaisten viestien kuunteleminen on tärkeää
6. systemaattinen luottamuksen rakentaminen ja luottaminen
7. ylikorostunut kommunikointi: varmista viestin perillemeno ja ymmärrys



8. johda tavoitteellisesti ja seuraa tavoitteita
9. pysy suunnitelmissa ja ole määrätietoinen
10. hallitse tieto- ja viestintätekniikka hyvin

Edelliset toimivat ohjenuorana virtuaaliitiimiä johdettaessa ja auttavat toteuttamaan odotukset ja tavoitteet.

## 2.2 Projektijohtaminen

Pelin määrittää projektitoiminnan johtamisjärjestelmäksi, jossa projektipäällikkö vastaa kaikesta ja toimii projektiorganisaation johtajana. Projektien toimintaa ohjaa tulosjohtaminen, jossa tavoitteena on määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaaminen. Erityisten tehokkaiden työtapojen ja menetelmien käyttäminen suunnitelmallisuudessa, suunnittelussa ja ohjauksessa luovat työstä projektin. (Pelin 2009, 25–26, 30.)

Projektijohtamisen ulottuvuuksiin luetaan neljä aluetta: sisältöalueen hallinta (mitä projekti koskettaa), verkostojen ja kumppanuussuhteiden hoito, henkilöstön johtaminen sekä projektityönosaaminen osaaminen, projektin ohjaus ja arviointi. Pelkästään hyvä tekninen projektin suunnittelutaito ja valvonta eivät riitä, vaan tulee osata myös johtaa ihmisiä. Projektijohtajan työ on kokonaisuuksien hallintaa ja vastuuta tehtävästä projektista. Kyseessä on näkyvä rooli, jolla pyritään saamaan yhteistyötä yli organisaatiorajojen uusien asioiden toteuttamista ja mahdollisten ongelmien ratkaisua varten. (Jalava & Virtanen 2000, 15, 34.)

Työssä on kysymys erityisesti ihmisten johtamisesta ja siksi vaaditaan johtamistaitoja. Voidaankin nähdä ominaisena projektin henkilöiden työnteon mahdollistaminen täyttäessään heidän tarpeensa (Lewis 2007, 28). Pelinkin (2009, 273–274) toteaa projektipäällikön tarvitsevan samat johtamistaidot kuin linjaesimiehet: projektiryhmä tarvitsee kannustusta, motivointia, palautetta, tehtäviä ja edellisten suorituksen valvontaa.

Jalava näkee johtajuusroolien jakautuvan projektin vaiheiden mukaisesti. Jalava jakaa projektin neljään vaiheeseen: määrittely-, suunnittelu- ja organisaation perustamis-, työskentely- sekä työn luovutus ja hankkeen päättämisvaihe. Johtajuus näkyy erilaisena vaiheen mukaisesti. Määrittelyvaiheessa johtajan tulee kartoittaa projektin

rajat, osalliset ja heidän intressiensä. Kartoituksen perusteella saadaan kokonaiskuva projektista ja mitä siihen sisältyy ja erityisesti mitä ei sisälly. Suunnittelu- ja organisaation perustamisvaiheessa tärkeintä johtajuudelle on saada kaikki olennaiset tahot ja henkilöt mukaan kehittämään ja luomaan yksityiskohtaista projektisuunnitelmaa. Työskentelyvaiheessa johtajuus painottuu hyvän yhteistoiminnan hakemiseen ja jatkuvaan ajatus – ja suunnittelutyöhön alati muuttuvien tilanteiden takia. Tilannetaju ja ulkoisten suhteiden hoitaminen on tärkeää, onhan projektipäällikkö projektin keulakuva. Viimeisessä vaiheessa toiminta keskittyy yhteistoimintaan asiakasorganisaation ja erityisesti asiakkaan kanssa. Pitää varmistaa että projektin tuotos on mitä asiakas haluaa ja luoda mahdollisuuksia uusille työtilauksille. (Jalava & Virtanen 2000, 37–38.)

### 2.2.1 Projektijohtamisen kehittyminen

Ennen 1960-lukua projektihallintaa suoritettiin linjaorganisaation toimesta, jolloin hallinta perustui linjaesimiesten väliseen toimintaan eikä keskitettyä hallintaa ollut. Tehoton hallinta alkoi nopeasti muovata projektihallintaa 1960–80-luvuilla lähemmäs nykypäivän projektitoimintaa: avain muutokseen oli tehtävien monimutkaisuus. Kohti 1980-luvun loppua yhä määrämuotoisempi projektitoiminta alkoi ottaa paikkansa ja projekteja alettiin käyttää apuna vastaamaan tarpeeseen hallita monimutkaisuutta. 1990-luvulla projekteista tuli valinnan sijaan edellytyksiä ja organisaatioissa alettiin huomioda projektihallinnan kypsyttä projektin elinkaaren vaiheiden kautta. (Kezner 2009, 48.)

Projektihallinnan kehittymistä leimaa globalisaation tuomat vaikutukset 2000-luvun alussa, jotka näkyivät erityisesti suurten yritysten globaalien organisaatioiden kautta muodostuneina monikansallisina tiimeinä. Tätä seurasivat erilaiset kypsyysmallit sekä strateginensuunnittelu, joiden avulla pyrittiin projekteista saamaan yhä paremmin tavoitteisiinsa pääseviä muutosaloitteita. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä muotoutuivat virtuaaliset projektitiimit ja –toimistot yhä yleisemmiksi. Virtuaalitoiminta nojasi luottamukseen, tiimityöhön, yhteistyöhön ja tehokkaaseen viestintään. Tätä kehitystä seurasivat ketterät projektitiimit, erilaiset parhaiden käytäntöjen kirjastot sekä liiketoimintaprosessien tuki projektihallinnalle. (Kezner 2009, 53.)

Taulukossa 1 on näkyvissä viimeisen vuosikymmenen ajalta projektitoiminnan kehitysaskeleita.

2000	2001	2002	2003	2004
Monikansalliset tiimit	Kypsyysmallit	Projektihallinnan strateginen suunnittelu	Intranetit, status raportit	Kapasiteetin hallinnan mallit
2005	2006	2007	2008	2009
Six Sigma projektihallinta	Virtuaaliset projektitiimit	Ketterät projektitiimit	Parhaiden käytäntöjen kirjastot	Liiketoimintaprosessit

Taulukko 1. Projektihallinnan kehittyminen 2000-luvulla (Ketzner 2009, 52).

Keznerin mukaan virtuaaliset projektitiimit ovat siis muodostuneet 2006 vuodesta alkaen. Kohrel kirjoittaa virtuaalisten projektien tehokkaaseen hallintaan kuuluvan yhtä paljon määrittelyä kuin paikallisesti hoidettuun projektiin. Ainoana poikkeavana tekijänä on miten tietoa jaetaan erilaisten viestintävälineiden kautta. (Kohrell 2008.)

### 2.2.2 Projektiorganisaatiot

Projektit voivat jakautua useisiin erilaisiin muotoihin: perinteinen, hajautettu, kansallinen ja virtuaalinen (Binder 2008, 1). Virtuaalisella tarkoitetaan projektiryhmää, joka on jakautunut useaan maahan ja organisaatioon. Myös Jalava (2000, 11) luokittelee erilaisia organisoitumismuotoja: samassa paikkakunnassa projektirakenteet, virtuaaliorganisaatiot maantieteellisesti hajautetut sekä matriisiorganisaatiot eli emo-organisaation sisälle rakennetut projektit.

Voidaan myös käyttää jakoa kahteen kategoriaan: tekniset ja luovat projektit. Teknisissä projekteissa voidaan asiantuntemuksella ja kokemuksella luoda hyvinkin yksityiskohtaiset suunnitelmat tai määritykset rooleista ja tehtävistä lopputuloksen saavuttamiseen. Töiden kesto voidaan määrittää etukäteen, jolloin oikeaa resurssia voidaan hyödyntää juuri silloin kun tarvitaan. Tällaisissa projekteissa henkilöiden

tapaaminen ei välttämättä ole tarpeellista ollenkaan ja johtaminen perustuu aikataulujen ja laadun valvontaan. Luovat projektit toimivan näiden vastakohtana eikä yksityiskohtainen etukäteissuunnistelu ole mahdollista. (Jalava & Virtanen 2000, 85–86.)

Honkanen kutsuu löyhäsidonnaisia verkostomaisia organisaatorakenteita innovatiivisiksi tai adhokratioiksi. Nämä virtuaaliset rakenteet ovat syntyneet nimenomaan ICT-teknologian mahdollistamina ja toimivat dynaamisissa ja monimutkaisissa ympäristöissä, joissa tarvitaan nopeaa mukautumiskykyä. Tieto kulkee nopeasti tässä joustavassa organisaatiossa ja mahdollistaa innovatiivisen toiminnan. Johtaminen on tyyliltään valmentavaa ja konsultoivaa. (Honkanen 2006, 66–67.)

Globaalit projektit tarkoittavat kansallisten, hajautettujen ja virtuaalisten projektien yhdistelmän organisaatiota, jossa ihmiset työskentelevät eri organisaatioista ympäri maailman. Tämänlaiset projektit tuovat useita huomioon otettavia tekijöitä, jotka on huomioitava menestyksekkäässä projektissa: paikkakuntien määrä, kielet, aikavyöhykkeet, kulttuurit ja organisaatiot. (Binder 2008, 3.)

Projektiorganisaation toiminnasta voidaan erottaa ohjaus- ja toteutusprosessi. Ohjauksen kautta pyritään saamaan mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti toteutusprosessissa olevat projektin tulokset. Ohjausprosessiin kuuluu käynnistys-, organisointi-, suunnittelu-, toimeenpano ja ohjeistus- sekä päättämisvaihe. Toteutusprosessin vaiheita ovat itse tehtävien toteuttaminen, laadun ohjaus sekä varsinaisten tuloksien hyväksyntä. (Pelin 2009, 87–88.)

### 2.2.3 Kulttuurien vaikutus

Globaaleihin projekteihin liittyy olennaisena tekijänä monikulttuurinen ympäristö eri kansallisuuksien osallistuessa projektityöhön. On ensiarvoisen tärkeää ymmärtää monikulttuurista toimintaympäristöä pystyäkseen johtamaan projektia hyvin. Kulttuurien ymmärtämiseen on luotu erilaisia malleja mittaamaan ja tunnistamaan kulttuurisia ulottuvuuksia. (Binder 2008, 25.)

Monikulttuurinen ympäristö asettaa haasteita edellyttäen hyvää kielitaitoa, erilaisten työkalujen käytön osaamista sekä kulttuurien tuntemusta ja viestintää. Arkityössä

tulee ottaa huomioon kulttuuriset sekä organisatoriset tekijät mahdollisina ongelmien muodostajina. Kulttuuriset tekijät voivat liittyä jäsenten odotukset ryhmäkäyttäytymisestä ja viestintätyyleistä, kulttuurisista johtamistyyleistä, käytetyn kielen sujuvuustasosta sekä erilaisista kulttuurisista normeista. Organisatorisia tekijöitä ovat eri kulttuurien asema organisaatiossa, jäsenten maantieteellinen sijainti sekä ammatillisten kulttuurien samankaltaisuus tai erilaisuus. Johtajan rooli onkin kulttuurisen ymmärryksen edistäminen yhteistyön ja oppimisen kautta sekä toimimalla toiseen suuntautuneesti, joustavasti ja viestintä- sekä kulttuuriherkästi. (Humala 2007, 143–145.)

Kulttuuristen ulottuvuuksien mallien, kuten Hofsteden ja Trompenaarsin, avulla voidaan määrittää projektiryhmät paremmin ja välttää ristiriitoja sekä ryhmäajattelua oikein johdettuna. Ulottuvuudet ovat kuitenkin yleistyksiä ja antavat suuntaa mitä pitää huomioida työskennellessä monikulttuurisessa ympäristössä. Monikulttuurinen tietoisuus ja osaaminen ovat hyviä aiheita projektin työpajoihin tai aloituskokouksiin. Yksi vaihtoehto on 360 asteen kartoitus ryhmän kulttuuriin ulottuvuuksiin, jossa nähdään jäsenien omat kulttuuriset ulottuvuudet sekä näkemykset muista kulttuureista. Kartoituksen avulla voidaan saavuttaa kulttuurituntemuksen kehittymistä, keskinäisen luottamuksen paranemista ja yhteistyön kehittymistä. (Binder 2008, 33–34, 39.)

Seuraavana Binderin (2008, 42) neljän portaalan malli tehokkaaseen monikulttuurisen projektin johtamiseen:

1. Opiskele määrittely ja erilaisia kulttuureja – kulttuurien välisiä eroja on olemassa ja näihin liittyvät myös ikä, sukupuoli, alue, uskonto ja monet muut tekijät. Kasvata omaa monikulttuurista osaamista.
2. Ymmärrä kulttuurieroja – käytä kulttuurisia ulottuvuuksia tietääksesi mitä eroja odottaa eri kulttuurien välillä. Tee tiiminrakennusharjoitus miten sinä ja ryhmäsi koette eroavaisuudet.
3. Kunnioita kulttuurieroja – Muista eroavaisuudet vastakkaisten näkemysten kohdatessa. Hyväksy ja osoita arvostusta erilaisille mielipiteille.
4. Eläköön erilaisuus – nauti monikulttuurisen tiimin rikkaudesta. Erilaisuutta voi käyttää hyväkseen: riskien tunnistaminen ja lieventäminen, löytää vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja saavuttaa hankkeen tavoitteet paremmin, parantaa projektin innovatiivisuutta ja laatua.

## 2.2.4 Projektiviitekehykset

PMI-organisaatio (Project Management Institute) on määrittänyt PMBOK:in (Project Management Book of Knowledge) eli osaamisalueiden luokittelun, jonka tuntemisen projektipäällikkö tarvitsee ollakseen tehokas. PMBOK koostuu viidestä prosessista sekä yhdeksästä tietoisuuden alueesta. Prosessit keskittyvät hankkeen aloittamiseen, suunnitteluun, toteuttamiseen, monitorointiin ja hallitsemiseen sekä sulkemiseen. Tietoisuusalueet ovat integraatiohallinta, ajanhallinta, kustannusten hallinta, laadun hallinta, henkilöstöhallinta, viestintä, riskinhallinta sekä hankinnan hallinta. (Lewis 2007, 17–22.)

PMI:n mukaan projektijohtaminen on yhdistelmä tietämystä, taitoja, työkaluja ja tekniikoita kohti suunnitelmallisia aktiviteetteja saavuttaakseen projektin vaatimukset. Projektihallinta saavutetaan noudattamalla prosesseja projektin luomiseen, suunnitteluun, toteutukseen, seuraamiseen ja hallintaan sekä sulkemiseen. Päämääränä on saada työ päätökseen määritetyssä aikataulussa, budjetissa, laajuudessa ja laadussa (Lewis 2007, 24–25).

PRINCE2 on prosessipohjainen tehokas projektien hallintamenetelmä. Menetelmä on lähtöisin Ison-Britannian hallinnosta ja sitä käytetään laajalti sekä hallinnossa että yksityisellä sektorilla maailmanlaajuisesti. PRINCE2 koostuu toimintaperiaatteista ja teemoista, joita prosessit ohjaavat. Edellä mainitut räätälöidään aina kohdeorganisaation tarpeiden mukaisesti, sillä kysymyksessä on ns. alan parhaat käytännöt eikä menetelmää ole suoraan tarkoitettu mihinkään tiettyyn käyttötapaan. PRINCE2 on puhtaasti projektien hallintaan tarkoitettu parhaiden käytäntöjen ohjeisto, joka ei ota kantaa ihmisten johtamiseen tai johtajuuteen. Prosessit ohjaavat toimintaa projektin erivaiheissa ja kertovat minkälaisia rooleja ja vastuita eri vaiheisiin liittyy. Vahvassa asemassa eri vaiheissa on oppiminen aiemmasta toiminnasta tai projekteista. (What is PRINCE2.)

Jo muutaman vuoden on ollut työn alla uusi kansainvälinen projektihallintastandardi ISO 21500. Standardin tavoitteena on olla ohjeisto kaiken kokoisille projekteille sisältäen seitsemän osa-aluetta: esittelyn, viisi osaa ja lisäykset (ISO 21500). ISO21500 rakentuu olemassa olevien standardien mukaisesti ja erityisesti IPMA-yhteisö tekee yhteistyötä standardivalmistelussa (ISO/PC 236 releases ISO 21500 Committee Draft). Standardin vaikutusta johtamiseen on ennenaikaista arvioida.

IPMA (International Project Management Association) on 1960-luvulla perustettu tiedonjakoon tarkoitettu eurooppalainen verkosto. IPMA ei ole luonut projektinhallintastandardeja vaan neliportaisen sertifiointijärjestelmän. Sertifiointijärjestelmän tavoitteena on jatkuva kehittyminen, jossa arvioidaan erityisesti henkilökohtaisia ominaisuuksia. IPMA-pätevyydet jaetaan kolmeen alueeseen: tekniset-, käytös- sekä toteutusympäristöpätevyydet. Erityisesti käytöspätevyydet pureutuvat johtamiseen 15 pätevyys-elementin kautta kuten esitetty taulukossa 2. (PRY:n sertifiointiesite 2010.)

Johtajuus	Avoimuus	Neuvottelu
Sitoutuminen ja motivaatio	Luovuus	Ristiriidat ja kriisit
Itsehillintä	Tulossuuntautuneisuus	Luotettavuus
Itsevarmuus	Tehokkuus	Arvojen kunnioitus
Rentous	Konsultointi	Eettisyys

Taulukko 2. IPMA:n pätevyys-elementit

IPMA toimii 50 eri maassa ja Suomessa sertifiointeja myöntää Projektityhdistys ry. IPMA:n eri sertifiointitasot ja käytöspätevyydet tekevät siitä tarkimman johtamista ohjaavan parhaiden käytäntöjen kirjaston (PRY: sertifioitavaksi hakeutuminen 2010).

### 2.3 Virtuaalinen toimintaympäristö

Tässä osuudessa syvennyttään virtuaalisen toimintaympäristön tekijöihin sekä erilaisiin edellytyksiin, jotka on otettava huomioon etäjohtamisessa. Oikeanlainen viestintä oikealla työkalulla on tärkeä johtamisväline, jotta tiimi pystyy toimimaan virtuaalisessa ympäristössä muuttuvissa olosuhteissa. Jopa 90 % hajautetun tiimin johtamisesta perustuu luottamukseen, joten siitä muodostuu kriittinen menestystekijä (Arola 2008). Luottamuksen ohella myös motivoiminen, palautteen antaminen sekä innostavan vision luominen ryhmälle ovat johtamisen kulmakiviä.

### 2.3.1 Johtaminen ja viestintä

Verkkojohtaminen luokitellaan eManagementiksi sekä eLeadershipiksi 2000-luvun vaihteen yhteydessä tulleen eBusiness-käsitteen liittyen. eManagementilla tarkoitetaan lähinnä päätösrutiineja ja kaupankäyntiä tukevia verkossa toimivia prosesseja. eLeadership tarkoittaa varsinaista verkkojohtamista eli ihmisten johtamista. Yleisin verkkojohtamisen keino on sähköpostijohtaminen ja puhelin. (Åberg 2006, 80–81, Sydänmaanlakka 2009, 168.)

Teigland (2008) määrittelee kollektiivisen kyvykkyyssraamin globaalin virtuaalisen tiimin johtamiseen. Kyvykkyyssraami muodostuu johtajuudesta ryhmän, tehtävien ja teknologian alueilla, jotka ovat olennaisia elementtejä kokonaisuuden kannalta. Ryhmäalue jakautuu organisatoriseen, maantieteelliseen, teknologiseen ja motivatoriseen alueeseen. Tehtäväalue koostuu projektimäärityksen luomisesta eli tavoiteasetannasta, prosessien määrittämisestä sekä viestintäsuunnittelusta. Teknologia-alue muodostuu työkalujen, ohjesääntöjen ja ohjaamisen osista korostaen ihmisten tärkeyttä teknologian sijaan. Johtajuus käsittää eri sidosryhmien hallinnan johdosta projektitiimiin tavoitteena muodostaa suorituskykyinen ryhmä, joka saavuttaa hankkeen tavoitteet. Johtajan tulee olla hyvä verkostoitumaan ja viestimään kaikkien kanssa huomioiden erityisesti ne, jotka ovat kaukaisimpina.

Virtuaalinen työskentely nojaa hyvin toimiviin viestintä ja yhteistyötyökaluihin, sillä ilman edellisiä ryhmän keskinäinen yhteydenpito muodostuu mahdottomaksi. Tuloksellisuus pohjautuu määritettyihin tavoitteisiin, projektin määrittäisiin ja suorituskyvyn mittaamiseen. Pelkkien teknisten prosessien kuvaamisen lisäksi tulee myös ottaa huomioon henkilöstöhallintaan liittyvät seikat kuten palkitseminen ja huomioiminen sekä erilaiset urakehitysmahdollisuudet (Reese s.a., 3). Teigland (2008) näkee avaintekijöinä ihmisten ymmärtämisen sekä viestintäprosessin oppimisen käytännön johtamisessa.

Humalan (2007, 20–25) mukaan johtajien on hylättävä entiset toimintamallit, uskomukset ja oletukset ja luotava uudet virtuaaliselle työskentelylle sopivat ihmiskeskeiset johtamismenetelmät. Tärkeintä on ihmisten yhdistäminen verkossa teknologian avulla saamalla heidät innostumaan ja toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän vaaditaan ennakoivaa suunnittelua ja seurantaa, jossa on päämääränä rohkaista ihmisiä käyttäytymään uudella tavalla. Johtajien on seurattava

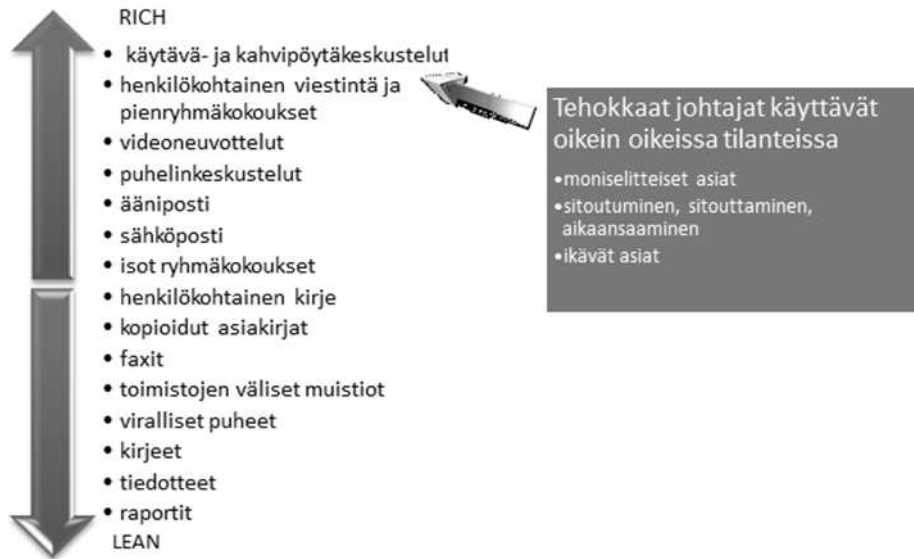


intuitiotaan tai parannettava taitojaan tässä menestyäkseen. Virtuaalitiimiä johdetaan osallistavan johtamisen kautta, jossa kaikkien osaamista tulee hyödyntää, kommunikaation ja tiedon kulun pitää olla avointa ja tehokasta. Vaikuttamismahdollisuuksien kautta motivaatio lisääntyy ja avoimuus luo kasvavaa sitoutuneisuutta ryhmän toiminnassa. Virtuaalisesti johdetussa tiimissä tulee siis huomioida samat asiat kuin perinteisessäkin tiimissä: osallistuminen, luottamus ja tavoite-kontrolli-palaute-ketjun toimivuus. Keskeistä on kuitenkin itse johtajuus: yhteistyötaidot, virtuaaliset sosiaaliset taidot sekä virtuaaliset kommunikaatiotaidot.

Verkossa tapahtuva johtaminen ei täysin poista tarvetta kasvotapaamisille ja niitä onkin hyvä kutsua koolle aina tilanteen vaatiessa, jos se on mahdollista. Kasvotapaaminen edesauttaa myös ryhmän sosiaalisen dynamiikan muodostamiselle, koska toisiin tutustuminen on helpompaa. Johtajan tulee luoda pelisäännöt erilaisten työkalujen käytölle, tapaamiskäytännöille sekä kommunikaatiolle: mihin palaveriin tarvitaan samanaikaista viestintää ja mikä hoituu eriaikaisesti. Virtuaalijohtamiseen sopii parhaiten johtaminen, joka perustuu tukemiseen, luottamuksen, alaisten itsenäisyyteen ja itsensä kehittämiseen. Uutena johtajuudessa on sen jakaminen kaikille eli voimaannuttamalla ryhmän jäsenet. Voimaantumisen kautta työn merkityksellisyys, itsenäisyys ja vaikuttavuus tiedostetaan paremmin ja nämä edesauttavat oppimisen ja suorituskyvyn tehokkuudessa. (Humala 2007, 20, 41, 83, 86.)

Tiimijohtamisen taidot korostuvat virtuaalisessa johtamisessa: viestintä, konfliktien ennakointi ja hallinta sekä hallinnolliset taidot ovat avainasioita. Johtajan pitää luoda ja viestiä työlle merkityksellinen tunnetason ilmapiiri pelkän tulostavoittelun lisäksi, jolloin alaiset sitoutuvat työhön ja motivoituvat. Tähän vaaditaan johtajan omaa uskoa työhön ja sen tärkeyteen. (Humala 2007, 158–159.)

Käytetyn viestintätavan mukaisesti määräytyy kuinka rikasta viestintä on. Viestinnän rikkauteen vaikuttaa a) mahdollisuus välittömän palautteen antamiseen, b) verbaalinen viestintä (äänensävy) tai kehonkieli, c) puhuttu kieli sekä d) viestintätavan henkilökohtaisuus. Kuvassa 7 on listattu erilaisia viestintätapoja rikkaasta ohueen viestintätapaan. (Kohrell 2008.)



Kuva 7. Johtamisen tehon ja käytettyjen viestimien suhde (Åberg 2006, 159).

Kahain (2009) kirjoittaa transformationaalisen johtamisen luovan tehokkaampaa virtuaalista johtajuutta. Tällä johtamisella tarkoitetaan johtajan kykyä muokata motivaatiotekijöitä seuraavilla tavoilla:

- innoittava motivointi: jäsentää jännittävä ja vakuuttava visio, korostaa tiimin identiteettiä ja tiimityötä
- älyllinen stimulointi: haastaa oletukset ja auttamaan uudistumaan uudella ja luovalla tavalla
- yksilöllinen huomioiminen: johtaja kiinnittää huomiota yksilöiden tilanteisiin ja tarpeisiin sekä auttaa heitä kehittymään
- ihanteellistava vaikuttaminen: mallinnetaan käyttäytyminen, jota transformationaalinen johtaja odottaa ryhmältään

Innoittavan motiivoinnin on todettu lisäävän enemmän motivaatiota ja sitoutumista erityisesti maantieteellisesti hajautuneen tiimin suhteen verrattuna paikallisesti toimivaan tiimiin. Tämä osoittaa oikean johtajuuden vaikuttavan enemmän tiimin tehokkuuteen. Virtuaalisuus luo johtajalle mahdollisuuden lisätä huomiota tiimin identiteettiin ja samalla vähentää huomiota tiimin jäsenten yksilöllisiin eroavaisuuksiin. (Kahai 2009.)

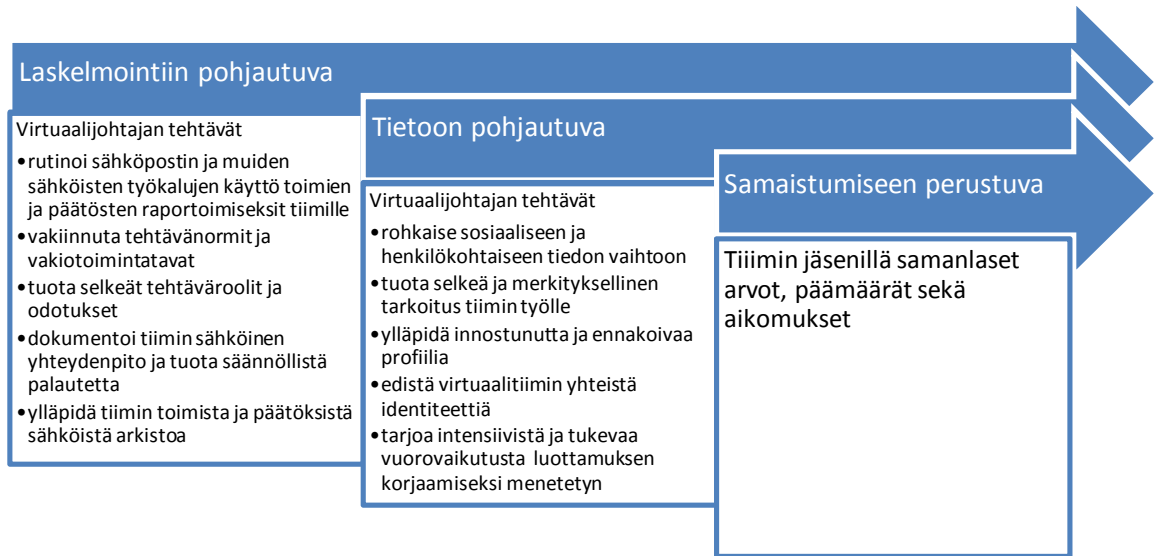
### 2.3.2 Luottamus

Luottamus on edellytys yhteistoiminnalle, vähentää konflikteja ja vuorovaikutusongelmia ja luo tehokkuutta. Luottamuksella tarkoitetaan psykologista tilaa, jossa yksilö haavoittuvaisena odottaa positiivista kanssakäymistä riskin ottamisen muodossa. Epäluottamuksessa varaudutaan ja nähdään teot epämiellyttävinä seurauksina. (Jalava & Virtanen 2000, 56–57.)

Humala (2007, 51–52) kirjoittaa luottamuksen olevan virtuaaliryönnön tukipilari, sillä johtajan ja jäsenten on luotettavan toistensa sitoutuneisuuteen ja yhteistyökykyisyyteen tehdä osansa. Luottamuksen ilmapiiriä luodaan avoimella viestinnällä sekä aktiivisella osallistamisella. Myös Kohrellin (2008) näkemyksestä virtuaaliryönnön luottamukseen vaikuttaa olennaisesti viestintä. Viestinnässä tulee ottaa huomioon tiheys, johdonmukaisuus, varmuus sekä ennustettavuus. Virtuaalinen luottamuksen muodostuu omana prosessinaan: vähitellen ja jatkuvana, mutta myös nopeasti, jossa esimiesten ja työtovereiden myönteinen kiinnostus edistää aktiivisuutta.

Projektit ovat byrokraattisia eivätkä toimi ilman luottamusta. Byrokratia näkyy erilaisina kontrollirakenteina eikä sinällään palvele lopputuotoksen tekemistä. Nykyisin johtamisessa ei voida kontrolloida tekemistä, vaan pitää pystyä luottamaan tekijöihin. Projektin jäsenten itse suunnitelmassa työtään saadaan myös sitoutumista ja parempaa motivaatiota suorittaa tehtäviä. Suurempi vapaus mahdollistaa myös projektin jäsenten keskinäisen työn koordinoinnin, mikä vähentää kontrollin ja johtamisen tarvetta ja luo tehokkuutta. (Jalava & Virtanen 2000, 57, 59.)

Johtaja voi rakentaa luottamusta kolmen eri keinon kautta: 1) laskelmointiin perustuva luottamus eli ryhmän jäsenet saavat toisistaan hyötyä työskentelemällä yhdessä, 2) tietoon pohjautuva luottamus eli pitemmän ajan yhteistyön jälkeen on luottamusta ja tunnetaan ryhmän jäseniä sekä 3) syvin eli samaistumiseen perustuva luottamus, jossa ryhmän jäsenillä on samat arvot, päämäärät ja aikomukset. Uusissa ryhmissä tulisi rohkaista jäseniä vaihtamaan tietoja myös siviilielämästään. Tällä tavoin luodaan vahvempi ja kestävämpi luottamus, jos ryhmän jäsenet kestävät epävarmuutta ja tuntevat toisensa ammatillisen roolin ulkopuolella. Kuvassa 8 on listattu erilaisia luottamuksen edistämistapoja. (Humala 2007, 54–57.)



Kuva 8. Virtuaalijohtajuus ja virtuaalitiimin luottamuksen edistäminen (Humala 2007, 56).

Carroll (2007) kirjoittaa virtuaalisesti toimivan tiimin luottamuksen muodostuvan luotettavuuden mekanismin kautta: kun jäsenet uskovat toistensa suoriutumiseen, luottamus rakentuu nopeasti. Hänen mielestään johtajat voivat edesauttaa luottamuksen rakentumista jäsenten tuntiessa sekä työ- että vapaa-ajanasioita toisistaan kuten tietojaan, taitojaan tai henkilökohtaisia mielenkiinnon alueitaan. Suurimmat luottamusta heikentävät tekijät ovat epätietoisuus sekä epäselvyydet roolissa, vastuissa, prosesseissa tai tehtävissä. Yksi tapa kehittää luottamusta on myös kierrättää johtajuuden roolia, jolloin kaikki pystyvät osoittamaan reiluutta ja luotettavuutta.

Sydänmaanlakka (2009, 169) kehottaa rakentamaan systemaattisesti luottamusta myös osoittamalla sitä käytännön toiminnassa. Teigland (2008) näkee luottamuksen syntyvän käytännöistä ja kurista eikä niinkään henkilöistä. Luottamusta voidaan kehittää sosiaalisella viestinnällä, innokkuudella ja reagoinnilla sekä henkilökohtaisella aloitteella. Luottamusta vahvistetaan ennakoitavalla ja johdonmukaisella viestinnällä ja olennaisella sekä oikea-aikaisella viestinnällä (Teigland 2008).

### 2.3.3 Motivaatio

Golemanin mukaan (2006, 231) inhimillisten perustarpeiden tyydyttäminen kuten kunnianhimo, halu kuulua joukkoon, oman elämän hallinta ja kyky elää ihanteiden mukaisesti toimivat parhaina motivaatiota kohottavina tekijöinä. Tätä kutsutaan myös tunnekyvykkääksi johtamiseksi.

Motivaatiolla on suuri merkitys työntekijän viihtyvyyden ja työn laadun kannalta. Motivaatiotekijöitä jaetaan kahteen eri ryhmään: sisäiset ja ulkoiset. Sisäisen motivaation kautta työntekijän paras motivaatiolähde on sosiaalisen verkoston arvostus. Kun työntekijä saa jotain tuloksia, joita sosiaalinen verkosto arvostaa, palkkioiden merkitys jää vähäisemmäksi. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla palkkiot tai käskyjen ja uhkauksien yhdistelmät. Näiden tekijöiden, kuten ”keppi tai porkkana”, käyttäminen voi tuoda hetken hyötyä, mutta saattavat kääntyä myös negatiivisiksi vaikutuksiltaan. (Hokkanen et al 2008, 34–36.)

Motivaatio on ensiarvoisen tärkeää myös johtajalle ja se onkin keskeinen tekijä johtamistehtävässä onnistumisessa ja – kehittymisessä. Pitää luoda esimiesroolilleen missio, jonka kautta ryhmän jäsenet näkevät roolin merkitykselliseksi (Humala 2007, 82).

Binder kirjoittaa McClellandin määrittämästä saavutusmotivaatioteoriasta, jossa yksilöt ryhmitellään saavutuksen, yhteenkuulumisen ja tehokkuuden mukaisesti. Saavutusorientoituneet ovat erityisen sopivia virtuaalityöskentelyyn arvostaessaan saavutuksia enemmän kuin kollegoitaan saadessaan vaativia tehtäviä ja huomioidessa työn tulokset elektronisia medioita käyttäen. Yhteenkuulumisorientaation yksilöt sen sijaan haluavat olla ryhmän jäseniä ja voivat kokea virtuaalisen työskentelyn hankalana. Virtuaalisessa ympäristössä heitä voidaan motivoida asettamalla ihmissuhdejohtajaksi tiimille, toimimaan viestintätehtävissä tai toimimaan fasilitaattorina. Tehokkuusorientoituneet haluavat tehdä vaikutuksen ja olla vaikutusvaltaisia ja tehokkaita. Parhaiten heille sopii perinteiset projektit vastuullaan kriittinen rooli kuten palaverien johtaminen, ongelman selvitystilanteet, mentorointi, riskien kartoitus sekä konfliktien hallinta. Taulukko 3 listaa motivaattoreita eri kansallisuuksille. (Binder 2008, 47–48.)

Maa tai alue	Motivaattorit
USA ja Iso-Britannia ja edellisten siirtomaat	henkilökohtainen menestyminen varakkuuden muodossa, huomaaminen ja itsensä toteuttaminen
Japani, saksan kieliset maat, jotkut Latinalaisen Amerikan maat ja Kreikka	kovalla työllä ansaittu henkilökohtainen turvallisuus ja varakkuus
Ranska, Espanja, Portugali, aikaisempi Jugoslavia, Chile ja muut latinalaisen Amerikan ja Aasian maat	Turvallisuus, ihmissuhteet ja ryhmän tasavertaisuus
Pohjoismaat ja Alankomaa	Menestys, yhteenkuuluminen, ihmissuhteiden laatu ja asuinympäristö

Taulukko 3. Motivaatiotekijät eri puolilla maailmaa (Binder 2008, 48).

Projekteissa luontainen tavoitteellisuus luo perustan ryhmän motivaatiolle, jota projektipäällikön tulee pitää yllä jatkuvalla kannustamisella, tiedottamisella ja palautteen antamisella. Hyvän motivaation kautta projektiryhmä toimii tehokkaammin ja tavoitehakisemmin kuin ns. perustunnollinen henkilöstö. (Pelin 2009, 282–283.)

Carroll ohjaa perehtymään projektin jäsenten motivaatiotekijöihin jo varhaisessa vaiheessa, jotta pystyy ymmärtämään ovatko henkilöiden motivaatiotekijät sisäisiä vai ulkoisia. Parhain tapa selvittää motivaatiolähteitä on kuuntelemalla heitä kertoessaan itsestään ja mielenkiinnon kohteistaan sen sijaan että kysyisit suoraan. Harrastukset, työkokemus ja urasuunnitelmat paljastavat motivaatiolähteet: palkasta puhuminen viittaa ulkoiseen motivaatioon ja haastavan työn kiinnostavuus sisäiseen motivaatioon. On yleisestikin merkittävää olla usein yhteydessä ryhmän jäseniin, kun työskennellään virtuaalisesti. Tulee huomioida henkilöiden kiinnostus itse projektiin miten se sopii työ- ja uratavoitteisiin. Motivaatiotason ylläpito on tärkeää ja johtajien tulee pystyä motivoimaan ryhmän jäseniä muuttuvissa tilanteissa ja erilaisten motivaatiotekijöiden avulla. Ulkoista motivaatiota voi antaa positiivisen palautteen kautta, jolloin se vastaa jopa samaa kuin palkankorotus. Projektipäällikkö ei aina voi suoraan vaikuttaa ryhmän jäsenten palkkaukseen tai palkkioihin. Tällöin tulee olla yhteydessä

linjaesimieheen ja pyrkiä sitä kautta vaikuttamaan esim. bonuksiin. Tärkeää on joka tapauksessa huomioida motivaation merkitys työtehoa luovana tekijänä tehokkaassa johtamisessa. (Carroll 2008.)

#### 2.3.4 Palautteen antaminen

Kaikkein vaikeimmin saatavaa tietoa on rehellinen ja rakentava palaute omasta osaamisesta ja sen puutteista, sillä palaute on kehittymisen avain. Palautteen antamisessa on tärkeää olla avoin ja luottavainen suhde, luottamuksen puuttuessa ei neuvoja välttämättä kuunnella. Rehellisen palautteen antamista voi vaikeuttaa kulttuurierot, taidon puute tai haluttomuus. Erään tutkimusraportin mukaan palautteen antaminen tehostaa työntekoa ja parantaa itsetuntoa (Goleman 2006, 85, 175–177).

Lewis (2007, 109) kirjoittaa, että oppiakseen ihmiset tarvitsevat palautetta ja että ihmiset oppivat parhaiten virheistään eikä menestyksestä niin ikävää kuin se voi ollakin. Positiivista palautetta tulisi antaa ryhmän kuullen ja negatiivista kahden kesken välttäen liikaa neuvontaa, vaan tarjoten toimintaideoita ja tietoja (Pelin 2009, 282).

Palautteen antaminen on tärkeää ja tulisikin olla palauteprosessi ohjaamassa sen antamista. Kannustava positiivinen palaute oikealla ajoituksella voi poistaa epävarmuutta ja motivoida ihmisiä haasteen tai hankaluuden edessä. Hampurilaismalli on yksi esimerkki palautteen annosta: ensimmäisenä myönteistä palautetta, pihvinä kielteinen palaute ja lopuksi vielä kannustavaa ja myönteistä saaden rakentavan lopputuloksen. (Humala 2007, 46.)

#### 2.3.5 Tiimi menestystekijänä

Uuden tiedon luominen ja innovaatiot edellyttävät pääsyä kaikkiin tarvittaviin tietoihin ja resursseihin. Tehokas tiimi muodostuu itseohjautuvaksi, kun sille on annettu mahdollisuudet päätöksentekoon voimaantumisen kautta. Voimaantumisen kautta muodostuva yhteisvoima on resurssi, joka tehokkaan viestinnän kautta luo tehokasta ja innovatiivista toimintaa. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 33.)

Myös Åberg näkee voimaantumisen avaintekijänä ja hän kirjoittaakin tiimin tehokkuuden edellytyksenä olevan on sen itseohjautuvuuden sekä voimaantumisen

(empowerment). Voimaantumisen kautta yksilöt sekä ryhmä pystyvät parhaiten vaikuttamaan päätöksiin ja voimavaroihin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Itseohjautuvuus tapahtuu työyhteisön vision ja arvojen kautta, jota tuetaan suuntaa antavalla ohjauksella. Verkostoitunut ja hyvin sähköisiä työkaluja käyttävä tiimi osaa hyödyntää parhaat käytännöt ja toimii keskinäisen auttamisen ja tuen ilmapiirin avulla yhteisvastuullisesti ja toisiinsa luottaen. (Åberg 2006, 58–59.)

Tätä tukee myös Humalan näkemys hajautetun virtuaalityön uudenlaisesta johtamistyylistä, jolla saavutetaan vahva ja luottamuksellinen suhde. Tällaisessa tiimissä johtajuus on kaikkien asia eli johtamisessa annetaan voimaa muille (empowerment). Johtaja rakentaa luottamusta eri tekijöiden välille tiedonvaihdon mahdollistamiseksi ja tiimi optimoi yhteistyösuhteet sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välillä. Tällöin johtajan roolina on olla mentori, tukija ja motivaattori toimien tunneälykkäästi valmentavalla johtamisasenteella. (Humala 2007, 157-158.)

Mielialojen vaikutusta ryhmän toiminnan tehokkuuteen ja tunnetilojen tarttumiseen on tutkittu olevan tehokkaan työnteon edellytys. Myönteiset tunteet toivat yhteistyöhalukkuutta, oikeudenmukaisuutta ja ryhmän työtehon kasvua. Johtajan tehtävä on saada aikaan positiivinen ja myönteinen ilmapiiri, aikaan saaden myönteisemmin, auttavaisemmin ja yhteistyöhaluisemmin toimivan ryhmän (Goleman 2006, 196–197, 219.)

Tärkeimpiä tekijöitä ryhmän tehokkaaseen toimintaan ovat jäsenten yhteensopivuus ja vuorovaikutuskyvyt. Kun ryhmä on sopusointuinen, toimii tavoitehakuisesti, on motivoitunut ja sitoutunut, sitä paremmin se menestyy tavoitteita saavutelllessaan (Goleman 2006, 240). Myös Pelin (2009, 285) näkee ihmisten taustan ja ominaisuuksien huomioonottamisen projektiryhmää muodostettaessa tärkeänä. Projektin jäsenten työura, henkilökohtaiset tavoitteet työelämässä, vapaa- ja perheajan tavoitteet, tapa työskennellä sekä asenteet työtä ja muita henkilöitä kohtaan vaikuttavat tiimityön sujumiseen.

Teighland (2008) kirjoittaa kollektiivisesta tietoisuudesta viestinnän avulla. Tämä tarkoittaa jaetun ymmärtämisen, kielen, rutiinien sekä normien kautta muodostuvaa ryhmän yhteistä tietoisuutta. Tietoisuuden kautta saavutetaan kyky työskennellä yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän



toiminnan avaintekijä on saavuttaa yhteinen näkemys projektin ytimeistä ja kehittää projektin tavoitteet ja tulokset.

### 2.3.6 Työkalut

Virtuaalista tiimiä johdetaan lähinnä sähköisten työkalujen kautta, vaikkakin kasvotapaamisiakin saattaa olla satunnaisesti. Nykypäivä tarjoaa monipuolisen tarjonnan erilaisia sähköisiä työkaluja, joiden avulla johtamiseen muodostuu vaihtoehtoja erilaisien tilanteiden hoitamiseen. Kuten kuvassa 7 esitetään (kappale 2.4.1) viestinnän rikkauteen on tarjolla monenlaisia työkaluja.

Taulukossa 4 listataan erilaisia työkaluja virtuaalitiimin johtamiseen. Käytetyn työkalun valintaa vaikuttaa siis miten haluamme jakaa asioita, miten seuraamme edistymistä ja kuinka projekti menestyy. Kohrell (2008) ohjaa käyttämään toista viestintätyökalua aina varmistamaan sähköpostiviestin oikean ymmärtämisen poistamaan väärinkäsityksien mahdollisuuksia. Myös Sydänmaanlakka (2009, 169) nostaa esiin ylikorostuneen kommunikaation, jolla varmistetaan viestin ymmärtäminen ja perille meno.

Työkalu	Mekanismi	Tapa	Aika
Sähköposti Pikaviestit Forumit Wikis, blokit	Yksilöltä ryhmälle	Visuaalinen	Synkroninen tai asynkroninen
Projektiryhmän sivustot ja portaalit	Ryhmältä yksilölle	Visuaalinen	Asynkroninen
Puhelin- tai video-konferenssit	Ryhmä	Ääni/kuva sekä visuaalinen	Synkroninen

Taulukko 4. Teknologia- ja työkalutasot (Kohrell 2008).

Sydänmaanlakan (2009, 168–169) mielestä tieto- ja viestintätekniikan hyvä hallinta on merkittävä asia virtuaalisessa johtajuudessa. Tietoa tulee jakaa aktiivisesti eri

tekniikkoja hyödyntäen valiten sopiva tapa tilanteen mukaisesti. Kommunikointi on haasteellista mm. eri maanosissa toimivien tiimin jäsenten välillä, jolloin virtuaalikokouksiin osallistuminen ei aina ole mahdollista. Tällöin tulee varmistaa tiedon kommunikoiminen myös jäsenille, jotka eivät ole yhteisiin kokouksiin pystyneet osallistumaan.

Teigland (2008) määrittelee 90 % osuuden ihmisille ja 10 % teknologialle virtuaalitiimin toiminnassa. Työkalujen valinnassa tulee huomioida myös tiimin jäsenten taidot ja käyttää tekniikka alimman osaamistason mukaisesti. Erityökalujen käyttämiselle pitää olla ohjeistot, jonka mukaan niitä käytetään riippuen tehtävistä ja tapaamistiheydestä. Viestinnässä tulee välttää ”sisäpiirin” muodostumista eli työkalusta riippumatta ryhmän kaikkien jäsenten tulee saada sama tieto samaa aikaan. Yleisestikin viestinnässä tulisi huomioida erityisesti kaukaisimpana olevat ja pyrkiä osallistamaan kaikkia.

### 2.3.7 Edut ja haasteet

Humalan ja Teighlandin mukaan virtuaalisuuden avulla on mahdollista saada parhaat asiantuntijat työskentelemään yhdessä ja organisoida työ mahdollisimman tehokkaasti ajankäytön suhteen. Hajautetun organisaation etuja ovat myös joustavuus ja sopeutuminen erilaisiin toimintaympäristöihin, joskin edellytyksenä ovat tilanteen mukaan muokattavissa olevat operatiiviset käytännön toimintamallit ja prosessit. Lisäksi Teighland näkee mahdollisuuden aikaansaada parempaa luovuutta ja innovatiivisuutta motivoituneempien ja sitoutuneidempien työntekijöiden kautta. (Humala 2007, 11, 15, Teighland 2008.)

Binderin (2008, 11) lista virtuaalisuuden mukanaan tuomista eduista:

- Teknisten asiantuntijoiden saatavuus
- Parhaiden työntekijöiden huomion saaminen huolimatta paikkakunnasta
- Ympäristölliset hyödyt
- Globaali työpäivä (24 vs. 8)
- Parannettu katastrofihallinta
- Lisääntynyt joustavuus
- Lisääntynyt innovatiivisuus

- Lisääntynyt tuottavuus
- Suurempi määrä potentiaalisia työnhakijoita
- Tarkempi kuva kansallisen asiakkaan tarpeista
- Ei tarvetta siirtää nykyisiä työntekijöitä
- Läheisyys asiakkaisiin
- Pienempi toimistotilavaatimus
- Matka-aikojen ja kustannuksien väheneminen

Suurin etu virtuaalisuudesta saadaan tehokkaan työajan käytöstä ja matkustamisen vähenemisestä luoden hyvinvointia työskentelyyn. Ryhmätyöt ovat yhtä tuloksellisia, elleivät jopa parempia kuin perinteiset kasvoittain tapahtuvat oikein johdettuina ja tavoitteisiin keskittymällä. Teighland näkee myös loppuun palamisen vähenevän juuri matkustamisen vähentymisen johdosta. (Humala 2007, 28, Teighland 2008.)

Virtuaalisesti toimiva tiimi vaatii omat huomionsa projektiorganisaatiossa. Etätyö vaatii itsekuria, luotettavuutta ja tunnollisuutta. Virtuaalinen ryhmä voidaan koota tarpeiden mukaisesti ja nämä ryhmät ovatkin erityisen ketteriä kykyjensä vuoksi valittujen johtajien ansiosta. Virtuaalitiimit tarvitsevat toimiakseen sosiaalisten suhteiden verkostoa, jossa ihmiset juttelevat ja vaihtavat tietoja tai ideoita keskenään. (Goleman 2006, 358, 359.)

Johtajuuden haasteita lisää monimutkainen sähköisten välineiden verkosto, joka on riippumaton kansallisuuksista, aikavyöhykkeistä, rajoista tai kulttuureista. Lisähaasteita tuovat tiimien tavoitteiden mukaan muuttuva johtajuus, tiimien lyhytkestoisuus sekä mobiilityö, jossa ihmiset voivat tehdä töitä käytännössä missä vain kunhan sähköisten työkalut ovat käytettävissä. (Humala 2007, 15.)

Binderin (2008, 12) lista virtuaalisuuden mukanaan tuomista haasteista:

- Organisatorisen kulttuurin omaksuminen omaan kulttuuriin
- Organisaationaalisen rakenteen omaksuminen virtuaaliseksi
- Työskentely erilaisten aikavyöhykkeiden kanssa
- Luottamuksen rakentaminen
- Kielieroavaisuuksien hallitseminen
- Viestintäratkaisuiden ohjelmistojen ja lisenssikulujen jakaminen

- Tiimin identiteetin muodostaminen
- Erilaisten kulttuuriarvojen hallinta
- Erimielisyyksien hallinta etäisyyksien päästä
- Viestintä ja kulttuurikoulutuksen järjestäminen
- Viestintäteknologian antaminen

Kasvottaisviestinnän puuttuminen vaikeuttaa vuorovaikutustilanteissa tunteiden kartoittamista eli empatia vaikeutuu. Iloiset tai vihaiset kasvot kertovat välittömästi, minkälaiset tunteet toisella osapuolella ovat. Kun toisen tunnetila ei ole selvillä, se voi aiheuttaa kylmää työkeyttä tai piittaamattomuutta, jolloin yhteisymmärrys ei ole mahdollista. Kasvottaisviestinnän puuttuminen tulee korvata muilla keinoilla selvittää, minkälainen tunnetila henkilöllä on esimerkiksi vapaamuotoisella jutustelulla. (Goleman 2006, 161, 163).

Konfliktien välttämiseksi tulisi selvittää kuinka paljon virtuaaliryöä ihmiset ovat valmiita tekemään. Kasvottaisviestinnän puuttumisen takia ennakoivia keskusteluja kannattaa käydä asioista, joista saattaa syntyä ristiriitoja. Kohrell (2008) listaa tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa konflikteja: aika, etäisyys, omistajuus, sekä viestintä. Konfliktitilanteita voidaan estää ennakoimalla ja valmistautumalla erilaisiin tilanteisiin mm. riskien arvioinnilla, ympäristö- tai tunneälyllä sekä seurannalla. Toinen Humalan listaama haaste on miten pystyy arvostavasti ymmärtämään toisen ihmisen ajattelutapaa ja näkökulman takana olevaa ajattelua. Yhteiset arvot ja luottamus sekä toisen arvostus ovat edellytyksiä virtuaalisessa työkuötuuurissa. (Humala 2007, 53, 158.)

Sydänmaanlakka (2009, 168) nostaa esiin hajautuneen tiimin erilaiset paikalliset toimintatavat, jotka voivat aiheuttaa jakaantumista ryhmän sisällä. Yhteiset toimintatavat sekä niiden noudattaminen nousevat kriittisiksi tekijöiksi.

### 3 TUTKIMUSONGELMA, METODI JA TAVOITTEET

Tässä kappaleessa avataan tarkemmin tutkimuksen ongelmaa, tavoitetta sekä metodologiaa, jolla pyritään selvittämään vastaukset tutkimuksen pääkysymykseen sekä alakysymyksiin.

#### 3.1 Ongelma ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää virtuaalisesti toimiviin projekteihin liittyviä johtamis- ja päätöksentekotyylejä sekä projektitiimien johtamisessa etäjohtamisen keinoja. Lisäksi tarkasteltiin erilaisia johtajuuteen liittyviä tekijöitä kuten luottamuksen rakentamista, palautteen antamista sekä motivoimista ja edellisten onnistumista käytännön tasolla operatiivisessa projektityössä.

Ongelman pääkysymyksenä on:

*Miten virtuaalijohtaminen onnistuu globaaleissa monikulttuurisissa projekteissa?*

Seuraavat alakysymykset täydentävät pääkysymystä:

- 1) Millä keinoin luottamuksellinen ilmapiiri on luotu ja miten sitä ylläpidetään?*
- 2) Miten tunnistetaan eri motivaatiotasot ja motivoidaan tiimin jäsenillä?*
- 3) Onko palauteprosessi määritetty ja miten se kytkeytyy palkitsemiseen?*
- 4) Minkälaiset johtamis- ja päätöksentekotyylit ohjaavat projektiryhmän toimintaa?*

Työn tavoitteena on lisäksi selvittää miten kansainvälisiä hankkeita tulisi johtaa ja mitkä työkalut tukisivat niitä parhaiten. Aihe on ajankohtainen, sillä yrityksen IT-osasto on hajautunut lukuisille paikkakunnille globaalisti ja työtä tehdään sekä Euroopassa, Aasiassa että Amerikoissa.

### 3.2 Metodi

Tässä tutkimuksessa valittiin metodiksi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tutkimukselliseksi lähestymistavaksi on valittu kuvaileva tapaustutkimus. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lähestymistavat ovat hieman erilaiset ja tässä tutkimuksessa oli tärkeää antaa projektijohtajille suurempi vapaus vastata ongelman pää- sekä alakysymyksiin. Kvalitatiivinen sopiikin hyvin myös siitä syystä, että tässä ei ole tavoitteena mitata mitään määrällisesti vaan selvittää kokonaisvaltaisesti johtamisen teemaa (Hirsijärvi et al 2009, 161).

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat: kokonaisvaltainen tiedon hankinta, ihminen on tiedon keruun instrumenttina, käytetään induktiivista analyysia, laadulliset menetelmät aineiston hankinnassa, tarkoituksenmukaisesti valitut haastateltavat, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä sekä tapauksien käsittelyn ainutlaatuisuus ja aineiston tulkinta sen mukaisesti (Hirsijärvi et al 2009, 165).

Kuvailevassa tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään johtamisen ilmiöitä, käyttäytymismuotoja, uskomuksia ja prosesseja (Hirsijärvi et al 2009, 139). Näiden keskeisiä piirteitä selvitetään projektijohtajilta ja pyritään testaamaan teoriaa vasten kontrolloituna vertailuna.

Tutkimuksessa selvitetään projektijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia etäjohtamisesta teemahaastattelulla, koska sen avulla saadaan parhaiten tietoa miten johtaminen tapahtuu ja päästään asioiden ytimeen (Hirsijärvi et al 2009, 205, 208). Tutkimusongelmaa selvitetään haastattelemalla projektijohtajia liittyen erilaisiin johtajuuteen liittyviin teemoihin ja samalla teemat auttavat jäsentämään tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä.

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA – MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimushankkeen empiiriseen osaan liittyviä asioita kuten aineistoa ja tiedonkeruuta sekä tiedon analysointia.

### 4.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Empiirisenä tutkimusaineistona käytetään kolmen kansainvälisissä ICT-hankkeissa työskentelevän projektipäällikön teemahaastattelua. Tutkimus ajoittui syksylle 2010, jota edelsi viitekehukseen tutustuminen ja teorian koostaminen. Alkuperäinen tarkoitus oli haastatella useampaa projektipäällikköä, mutta tämä osoittautui varsin haasteelliseksi erittäin kiireisten projektipäälliköiden tavoittamisen osalta.

Tiedonkeruuta edelsi teemahaastattelun teemojen määrittäminen tutkimuksen pää- ja alakysymyksien ympärille. Teemojen määrittelyssä haettiin teorian pohjalta olennaisimmat alueet, joiden katsotaan olevan johtamisen kannalta tärkeimmät ja joiden avulla voidaan saada vastauksen tutkimusongelmiin. Teemahaastatteluun määritetyt teemat ovat sähköiset työkalut, johtajuus ja viestintä, monikulttuurisuus ja ihmissuhdetaidot sekä projektien johtaminen. Teemojen järjestys valittiin siten, että haastateltava kokee tilanteen mieluisaksi vastaamalla ensin helppoihin sähköisiin työkaluja koskeviin kysymyksiin.

Haastattelut nauhoitettiin helpottamaan jälkikäteen tapahtuvaa analysointia sekä puhtaaksikirjoitusta. Ennen haastattelukutsujen lähettämistä olin yhteydessä kaikkiin haastateltaviin kerroin taustatietoja opinnäytetyöstä sekä tutkimuksesta. Haastattelukutsujen lähettämisen yhteydessä liitin vielä taustatietoja keskeisistä käsitteistä sekä varsinaiset haastattelukysymykset teemoineen, jotta jokainen voisi tutustua etukäteen aiheeseen. Varsinaisessa haastattelussa pyrin antamaan haastateltavalle mahdollisimman suuren vapauden vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla sinällään rajoittamatta vastauksen pituutta tai aihetta, mikäli ei pysytty aivan kysymysasettelussa.

Haastatteluiden kestoksi muodostui noin 60 minuuttia. Projektipäälliköt olivat erittäin aktiivisia vastatessaan kysymyksiin, jolloin kaikkia kysymyksiä ei edes tarvinnut kysyä vastauksen tullessa jo aiempaan kysymykseen vastatessa. Ensimmäisen haastattelun yhteydessä tuli ilmi haastateltavan ajanpuute tutustua aihealueeseen,

keskeisiin käsitteisiin sekä haastatteluteemoihin, jolloin haastattelu kesti hieman pitempään käydessämme em. asiat haastattelun yhteydessä läpi. Haastatteluista kaksi tehtiin kasvotusten ja yksi puhelinhaastattelu.

## 4.2 Tuloksien analysointi

Haastatteluiden analysoinnissa pyritään laadulliseen sisällönanalyysiin ja päätelmien tekoon. Analyysi keskittyy toiminnan merkityksen ymmärtämiseen tulkitsemalla johtajien vastauksia haastattelukysymyksiin ja vertaamalla näitä johtamisen teoriataustaa vastaan sekä tekemällä päätelmiä edellisistä. Kuvailevan tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti, tiettyjä johtamiseen liittyviä ilmiöitä verrataan haastateltavien vastauksien ja teorian suhteen. (Hirsijärvi et al 2009, 224.)

Haastattelun analysoinnissa seuran haastattelun teemojen rakennetta. Ensimmäisenä analysoidaan sähköisten työkalujen käyttöä johtamisessa. Tämän jälkeen analysoidaan johtajuuteen ja viestintään liittyviä tekijöitä ja haasteita. Sitten käsittelen monikulttuurisuutta ja ihmissuhdetaitoja. Lopuksi analysoidaan projektijohtamiseen liittyviä aiheita. Samaa rakennetta seurataan myös tutkimustulosten esittämisen suhteen. Haastateltavien puheiden lainauksissa kuvaan haastateltavia tunnisteilla H1-H3, jottei heitä voi tunnistaa eikä lausuntoja yhdistää.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset kappaleessa syvennyttään haastattelujen tietojen analysointiin ja luodaan yhteenvetoa haastatteluista saaduista tiedoista.

### 5.1 Tutkimuskysymykset ja -vastaukset

Tutkimusteemat ja -kysymykset ovat löydettävissä haastattelurungosta liitteestä 1. Nämä käännettiin myös englanniksi, sillä yksi haastateltavista johtajista puhui äidinkielenään Saksaa. Englannin kielellä pidetty haastattelu käännettiin sanatarkasti suomeksi litteroinnin yhteydessä.

### 5.2 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavista kaksi oli suomalaista ja yksi saksalainen kaikkien työskennellessä kansainvälisissä ICT-hankkeissa. Iältään haastateltavat olivat 30–40 vuoden väliltä. Kaikilla haastatelluilla oli johtamiskokemusta projekteista yli neljä vuotta. Koulutuksen osaltakin heillä näytti olevan melko samanlainen tausta, alempi- tai ylempikorkeakoulututkinto, yrityksen sisäisiä projekti- sekä tiimijohtamiskoulutuksia ja osin ulkopuolisia myös. Ainoastaan yhdellä haastatelluista oli PRINCE2-sertifiointi projektijohtamiseen. Suomalaiset projektipäälliköt työskentelivät hankkeissa omalta työpaikkakunnaltaan ja saksalainen henkilö työskenteli sekä kotipaikkakunnalta saksasta että toiselta paikkakunnalta suomesta vuoro viikoin.

### 5.3 Sähköiset työkalut johtamisessa

Sähköisten työkalujen käytön osalta haastateltavilla on käytössä lukuisia erilaisia eri tarkoituksiin olevia työkaluja kuten puhelin, sähköposti, erilaisia pikaviestiohjelmiä, sisäiset tai ulkoiset projektityötilat, taulukkolaskenta, blogi, tiketöintijärjestelmä, esitysgrafiikka, projektinsuunnittelu, erilaisia sisäisiä ja ulkoisia ruudunjakosovelluksia sekä puhelinneuvottelujärjestelmiä. Erilaisten ohjelmien kirjo vaihtelee hankkeittain, jolloin asiakas tai yhteistyökumppani vaikuttaa suuresti mitä ohjelmia kulloinkin käytetään. Humala (2007, 15) kirjoittaa johtajuuden haasteeksi juuri tämän monimutkaisen sähköisten välineiden verkoston, jossa johtajat joutuvat osaamaan ja myös osaltaan kouluttamaan tai ohjaamaan tiimejään käyttämään juuri oikeita työkaluja.

Virtuaalijohtamisen kannalta näitä edellä listattuja ohjelmia käytetään eri tarkoituksiin viestinnässä ja yhteistyöskentelyssä. Yhteistä kaikille haastatelluille oli yhteisen projektityötilan käyttäminen tiedon jakamisessa ja tuottamisessa, jota he myös pitivät erittäin tärkeänä. Projektityötilasta löytyvät mm. muistiot, tehtävälistat, riskit, työstettävät dokumentit, suunnitelmat, resurssitiedot, lomalistat sekä erilaiset säännöt. Suunnitelmista luodaan esitysgrafiikalla tai projektisuunnitteluohjelmilla visuaalisia esityksiä helpottamaan tiedon kommunikointia projektiryhmälle. Myös Humala (2007, 14–15) näkee verkkoon muodostuvan yhteisen työtilan keskeisimpänä johtajan toimintakenttänä, sillä yhdistäähän se kaikki hankkeen ihmiset tapaamaan ja viestimään keskenään sähköisesti.

Sähköpostin roolia johtamisessa pidettiin lähinnä tukevana työkaluna eikä niinkään johtamisen välineenä. Tärkeämpänä työkaluna nähtiin ruudunjakaminen sekä puhelinneuvottelu. Yksi haastateltava tosin mainitsi käyttävänsä sähköpostia ad hoc –tyyppisissä tilanteissa tehtävien antamiseen. Sähköpostin käyttämiseen haastateltavilla oli useita erilaisia toimintamalleja käytössä:

- sähköpostissa ei käydä keskusteluja, jos keskustelu alkaa se pyritään siirtämään yhteiseen tapaamiseen esim. pikaviestiohjelmalla
- sähköpostiviestintä ei saa aiheuttaa mitään jatkokeskustelua
- käytetään täsmällisessä tiedon hankkimisessa
- ennalta sovitun tiedon kommunikointi esim. palaverimuistion lähettäminen
- pidetään viestit selkeinä ja jo otsikkotasolla pyritään kertomaan vaatiiko viesti toimenpiteitä vain onko kysymyksessä vain tietoa

*”en tykkää sähköpostista, hyvä tukiväline, tykkää soittaa perään tai chättiä varmistaakseen että asia menee perille” (H1)*

Tämä oheinen lainaus haastattelusta rinnastuu Sydänmaanlakan (2009, 169) mainitsemaan ylikorostuneeseen kommunikaatioon sekä myös Kohrellin (2008) mainitsemaan kahden viestintätyökalun menetelmään, jolla varmistetaan viestin perille meno. Virtuaalijohtamisessa kommunikaation oikea ymmärtäminen on olennaista ja tällöin eri viestintätyökalujen käyttäminen kommunikaatiossa on suositeltavaa.

Haastateltavat näkivät virtuaaliset kommunikaatiotaidot eri näkökulmista. Muutoshallinnallisesta näkökulmasta tulisi mahdollisimman hyvin pyrkiä ymmärtämään etäjohtettavan tiedot ja ymmärrys viestittävästä asiasta, jotta pystyy valitsemaan oikean viestintätavan sekä sisällön. Toisaalta sähköpostin kirjoittamista, lukemista ja tuottamista pidettiin tärkeänä taitona, kuten myös pikaviestien lähettämistä. Ryhmäviestinnän osalta virtuaalikokouksissa ruudunjakotyökalujen ja puhelinneuvottelun käytön yhteydessä pidettiin tärkeänä oikeaa toimintaa: muiden huomioimista sekä että tulee oikein ymmärretyksi ja kuulluksi.

Virtuaaliset kommunikaatiotaidot ovat Humalan (Humala 2007, 13–14, 57) mukaan mm. virtuaaliset päännökykkykset, virtuaaliset rituaalit sekä ajan antaminen tiimin jäsenten työstäessä asioita.

Erilaisten viestintätapojen käytössä tärkeimmiksi työkaluiksi mainittiin puhelin, pikaviestit, ruudun jakaminen ja sähköposti tukevana työkaluna sekä projektityötila jaettaville materiaaleille. Sosiaaliseen mediaan liittyvä yhteisöfoorumi, videoneuvotteluratkaisu sekä esitysmateriaalien koostamisen helpottava työkalu nähtiin keskeisinä puutteina tämän hetken työkaluvalikoimassa.

*”projekteissa pitäisi harkita videoneuvottelujärjestelmän käyttämistä, jossa puhuja on aina kuvassa ja järjestelmä tarkentuu automaattisesti puhujaan” (H3)*

Erilaisia tarpeita sähköisille työkaluille ilmenee haastateltavien vastauksissa. On tärkeää suunnitella viestintä siten, että käytetään oikeaa työkalua halutun mekanismin mukaisesti kuten Kohrell (2008) esittää. Pelkkä työkalujen kirjo ei ole ratkaisu, Sydänmaanlakka (2009, 168–169) korostaa myös hyvää tekniikan hallintaa virtuaalijohtajuudessa.

#### 5.4 Johtajuus ja viestintä

Johtajuustyylien osalta haastateltavat kertoivat johtavansa erilaisilla tyyleillä projektiryhmiään, joskin kattavaa tuntemus erilaisista johtamistyyleistä tai –teorioista ei näyttänyt olevan. Haastateltavat listasivat seuraavat johtamistyyliä: neuvotteleva-, valmentava- sekä tilannejohtaminen (nelikenttämalli). Johtamisessa pidettiin tärkeänä koko ryhmän mukaan ottamista ja yhdessä tekemistä siten, että kaikki tuntevat olonsa tasavertaisiksi olevansa osa tiimiä. Goleman (2006, 255–256) pitää

työskentelyilmapiirin merkitystä tärkeänä. Yhteenkuuluvuus ja keskinäinen kunnioitus sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen mahdollistaa ristiriitojen sietämisen ja toisten tukemisen.

Haastateltavat arvioivat oman johtamistyyliinsä toimineen hyvin perustuen konfliktien vähyyteen sekä erilaisten työtyytyväisyyskyselyiden tuloksiin. Johtajuuteen liitettiin säännöllinen yhteydenpito sekä ryhmän jäsenien tukeminen erilaisissa projektin vaiheissa. Pelin (2009, 283) näkee johtamisen mallien ymmärtämisen tärkeäksi projektipäällikölle: tilanneherkkyyden kautta johtajan tulisi ratkaista minkälaista johtamistyyliä käytetään ja miten erilaisten ihmisten suhteen toimitaan.

*”et voi sanella mitä ihmiset tekevät vaan antaa yksilöille riittävästi tilaa tehdä omat päätökset ja kokea olonsa mukavaksi projektissa” (H3)*

Tämä haastattelulainaus viittaa tiimijohtamisen jaettuun johtamisvelvollisuuteen (Sydänmaanlakka 2004, 52). Monimutkainen ICT-teknologia ei enää mahdollista perinteistä suoritusten valvontaan perustuvaa johtamista vaan osallistavaa johtamista, jossa kehitetään inhimillisiä resursseja ja jaetaan johtamisvelvollisuuksia.

Virtuaalijohtamisen haasteet liittyivät haastateltavilla visuaalisen kontaktin puuttumiseen, luottamuksen syntymiseen sekä etätyöskentelyn suunnittelun määrämuotoisuuteen. Johtamisen peruselementit nähdään samoina kuten tavoiteasetanta, mutta näköyhteyden puuttuminen luo haastetta kontaktin luomiseen ja tämä vaatiikin johtajalta enemmän, sillä on tartuttava puhelimeen tai lähetettävä pikaviesti saadakseen keskusteluyhteyden. Koska epävirallinen keskustelu jää pois, johtajan pitää tietoisesti ottaa kontaktia etteivät johdettavat tunne itseään unohdetuiksi. Tämä nähdään myös molemmin puoleisena aktiivisuutena: sekä johtajan että johdettavan on oltava aktiivisia etäjohtamisen onnistumiseksi. Haastateltava myös näkee johtajan roolin olevan kaikkien asioiden yläpuolella: kokonaiskuvan muodostaminen, asioiden hallinta, edistymisen ja – seuraaminen sekä tavoitettavissa oleminen ovat tärkeitä.

*”kummankin puolen pitää olla aktiivisia, oli kyse tehtävien antamisesta tai tehtävien lopputuloksista” (H2)*

Harri & Moran (1996, 9-19) näkevät asian täysin samoin eli johtajan tulee toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti tosiasioihin perustuen. Teigland (2008) korostaa verkostoitumista sekä viestinnässä huomioimaan erityisesti henkilöt, jotka ovat kaukaisimpina johtajasta. Haastateltavat eivät tuoneet esiin johtamisessaan suunnan näyttämistä vision, mission tai strategian näkökulmasta, minkä esimerkiksi Humala (2007, 33, 35) ja Lönnqvist (2007, 60–61) nostavat esiin merkittävänä tekijänä ihmisten sitouttamisessa ja tavoitteiden vastuunottamisessa.

Etäjohtamisessa prosessi työtehtävistä sopimiseen, arviointiin, palautteeseen ja palkitsemiseen poikkesi haastateltavien näkökulmista jossain määrin. Työtehtävien arvioinnin ja palautteen osalta vastaukset olivat yhteneväisiä. Haastateltavat toisaalta korostivat projektirakenteita työtehtävien määrittelyn suhteen, toisaalta yksilöllistä johtamista vaihdellen projektista ja johtajasta. Kolmas haastateltava nosti esiin itsensä johtajuutta, jossa johtajan roolina on enemmänkin seurata tavoitteiden edistymistä ja luottaa henkilöiden hoitavan omat tehtävät ja vastuunsa, kuten heille on määritetty. Hän korosti myös kriittisten resurssien oikeaa valintaa: menestyminen vaatii oikeiden resurssien saamista hankkeeseen.

Itsensä johtamisen käsite saattaa merkitä haastateltavan vastauksessa muuta kuin mitä Sydänmaanlakka (2004, 61–67) tarkoittaa. Käsitän tämän tarkoittavan voimaantumisen kautta muodostuvaa vallankäyttöä sekä johtajuuden jakoa tiimissä johtajan ja jäsenten välillä.

Arvioinnissa säännölliset tilannekatsaukset viikoittain ovat kaikkien haastateltavien näkemyksestä oikea tapa seurata ja arvioida edistymistä. Palautteen ja palkitsemisen osalta tuloksien syntyminen nähtiin jo yhtenä tekijänä. Haastateltavat nostivat myös esiin positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen viestintätavan: positiivinen palaute voidaan antaa sähköpostin välityksellä tai puhelinneuvottelussa koko ryhmän kuullessa, rakentava ainoastaan kahden välisessä puhelussa tai kasvotusten.

Projekteissa toimintaa ohjaavat erilaiset prosessit ja johtamisjärjestelmä, jossa projektipäällikkö ohjaa toimintaa tulostavoitteiden mukaisesti kuten ohjaus- ja toteutusprosessi (Sydänmaanlakka 2009, 25–26, 87–88). Työtehtävien sopiminen voitaiten tapahtua monella tavalla hankkeessa sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Palautteen osalta haastateltavilla näyttää olevan yhtenäinen tapa, jota myös Humala (2007, 46) kehottaa käyttämään.

*”työtehtävistä sopiminen, projektissa scope ja tavoite, organisaatio on sen mukaan rakennettu: asiantuntijat, työtehtävien roolien ja vastuiden pitäisi olla selkeät” (H1)*

*”pitää sopia johdettavan ja johtajan välillä miten käytännössä hoidetaan, ei yhtä ainoata tapaa tehdä ja vaihtelee projekteittain ja johtajittain, jonkin henkilön kohdalla pitääkin sopia erilainen tapa, vaatii enemmän johtajalta” (H2)*

*”kysymys on johtajasta, nelikenttämalli, ideaalinen malli on, että ihmiset ovat johtamassa omia asioitaan ja seuraat vain edistymistä” (H3)*

Keskeisinä haasteina koettiin lisäksi ihmisen työskentelyyn vaikuttavat paikalliset paineet, työkuorman arvioinnin hankaluus sekä tarkan tilanteen näkeminen. Edellisten havaitseminen etäjohtajuudessa vaatii enemmän johtajalta, mutta toisaalta nähtiin tavoitteiden saavuttamisen olevan kuitenkin tärkein mittari osoittamaan mahdollisten ongelmien olemassa oloa.

Tässä voisi rinnastaa haastattelukommentit Åbergin (2006, 75–76) mainintaan tilannevainusta: johtajan pitää pystyä tulkitsemaan tilanteet ja vaatimukset henkilösuuntautuneesta näkökulmasta. Toisaalta johtaja tarvitsee myös Golemanin (2006, 42–43, 47) listaamia sosiaalisia taitoja, kuten empatiaa sekä sosiaalisia kykyjä ymmärtääkseen miten ihmiset voivat ja jaksavat työskennellä hankkeessa.

## 5.5 Monikulttuurisuus ja ihmissuhdetaidot

Monikulttuurinen ympäristö osoitti haastateltavien olevan hyvin tietoisia aihealueesta ja sen tuomista haasteista. Monikulttuurisuuteen listattiin lukuisia tekijöitä, joita tulee ottaa huomioon johdettaessa. Näitä ovat mm. hierarkkinen johtaminen ja komentoketjut, viestinnän sisältö, paikallinen johtaminen, henkilökohtaisten piirteiden eroavaisuudet eri kulttuurien välillä sekä tiedon saaminen ja sen oikea ymmärtäminen eri kulttuuritaustan omaavilta henkilöiltä. Organisaatiot toimivat matriisissa ja henkilöillä voi olla useita esimiehiä. Haastateltavat kokivat hierarkkisen- sekä paikallisjohtamisen olevan mahdollisina konfliktin aiheuttajina, mikäli ei osaa ottaa niitä huomioon. Paikallisjohtamisessa henkilöstöhallintajohtaminen pitää nimenomaan suorittaa paikallisesti ja asia- tai tehtäväjohtaminen voidaan hoitaa etäjohtamisen kautta. Haastateltava mainitsi, että hierarkkiseen johtamiseen tottuneet olisi hyvä olla projektijohtajaa lähellä, mikä on juuri etäjohtamisen haaste.

Harris & Moran (1996, 6, 9-10) pitävät monikulttuurisuuden huomioimisessa tärkeänä kulttuurista herkkyyttä sekä synergian hakemista samankaltaisuuksia korostamalla ja käyttämällä ihmisten erilaisuuksia vuorovaikutuksen monipuolistamisessa. Binder (2008, 25, 39) korostaa monikulttuurisen ympäristön ymmärtämisen tärkeyttä sekä erilaisten mallien käyttämistä auttamaan projektiryhmän kulttuurituntemuksen kehittymistä, luottamuksen paranemista sekä yhteistyön kehittymistä. Haastateltavien kommenttien perusteella kulttuurituntemuksen lisääminen olisi tärkeää ja edesauttaisi hankkeiden menestymistä sekä ristiriitojen vähenemistä.

*”joskus etäjohtajuus ei lähde käyntiin ennen kuin on naamatusten tavattu, joissakin kulttuureissa, liittyy luottamuksen hankkimiseen tai paikallisen johtamisen voimakkuuteen” (H2)*

Humala (2007, 41) suosittelee kasvotaitapaamista ryhmän sosiaalisen dynamiikan muodostamiseksi sekä toisiinsa tutustumisen takia. Tapaamisessa on myös hyvä luoda yhteisiä sääntöjä alkavalle hankkeelle ja sopia yhteisistä käytännöistä.

Haastateltavat kertovat monikulttuurisuuden näkyvän projektityössä aluksi, mutta vähitellen ryhmä alkaa toimia yhtenäisesti eikä kulttuurinen elementti näy enää niin vahvana toimiessa yhteisten sääntöjen mukaisesti. Tulisi toimia parhaiden käytäntöjen mukaisesti, jolloin kokouksia järjestetään määritettyihin asioihin säännönmukaisesti. Kulttuurisen elementin sijaan yksilöiden persoonalliset piirteet alkavat näkyä vahvemmin osana ryhmän työskentelyä. Haastateltavat kertovat huomioivansa kulttuurisen elementin esimerkiksi pysymällä puhtaasti asialinjalla virallisella kielellä, kunnes luottamus on saavutettu. Samoin sähköpostiviestinnässä pyritään tekemään ulkoasultaan ja sisällöltään virheettömiä viestejä, jotta kommunikaatio onnistuu tavoitteen mukaisesti. Monesti he vielä varmistavat sähköpostiviestin perille menon soittamalla ja keskustelemalla henkilön kanssa.

Kulttuurien ymmärtäminen lähtee erilaisuuden arvostamisesta, oikeasta tavasta johtaa ja tukea tiimin jäseniä kulttuurisesta taustasta huolimatta sekä vaalimalla luovuutta ja innovointia (Binder 2008, 48–49). Haastattelussa käy hyvin ilmi tämä yhteneväisyys eli kun tiimi alkaa toimia hyvin yhdessä, kulttuurinen elementti ei näy enää niin selvästi vaan yksilöt ja persoonat.

Yhteistyötaitojen ja tunneälyn merkitys haastateltaville oli hyvin olennainen. Jokainen näkee toteuttavansa tunneälykästä johtamista seuraavasti:

- johtaminen perustuu intuitioon ja tunneälyyn
- pitää olla tunneälyherkkä eli pystyä ymmärtämään miten toinen ottaa vastaan tehtäviä ja minkälaisessa muodossa
- tunneälykäs johtaja kokee ihmisten luottamuksen ja heidän olonsa mukavaksi kuuntelemalla heitä myös yksityiseen elämään liittyvistä asioista
- ihmisten henkilökohtainen elämä on tärkein prioriteetti ja johtajan tulee pitää huoli, että heillä on kaikki asiat kunnossa

Tunneälyä pidetään merkittävimpänä kykyalueena menestyksen edellytyksenä. Kuunteleminen, empaattista jämäkkyys ja muut sosiaaliset taidot nousevat kriittiseksi vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Ihmisten välisten suhteiden ja ryhmädynamiikan tulkinta ovat olennaista, kun pyritään saamaan ihmiset sitoutettua ja tekemään töitä yhdessä. (Goleman 2006, 37, 167, 223, 237–238, 261.) Haastatteluvastauksista voidaan nähdä, että tunneäly osaamisalueena on tuttu kaikille ainakin yksilötasolla, mutta yksikään ei nostanut sitä esiin ryhmädynamiikan tai vision luomisen yhteyteen.

*”yhteistyötaidot ja tunneälykyys on kaiken A ja O, mun mielestä diktaattoriaika on kaiken elänyt, ennemminkin johtaminen on osittain jopa fasilitointia saada projektin jäsenet tekemään töitä yhteisten asioiden eteen” (H1)*

Johtajalle tiimin luominen ja luottamuksen saaminen eri osapuolien välille on keskeistä ja onkin kaiken lähtökohta: tiimin jäsenten, jäsenten välinen ja johtajan luottosuhde pitää olla kohdallaan. Haastateltavat näkevät luottamuksen synnyttämiseen hyvin yksinkertaisia asioita: avoimuus, antamalla haastavia työtehtäviä, muistamalla palata soittopyyntöihin tai sähköposteihin, ottamalla huomioon toisen osapuolen olemalla aktiivinen, tekemällä mitä lupaat, pitämällä huoli ihmisistä ja osoittamalla luottamusta, antamalla rehellistä palautetta sekä ohjaamalla ja kehittämällä henkilöitä oikeaan suuntaan.

Hokkanen et al (2008, 20–21) pitää johtajan tiedonvälittäjän roolia olennaisena tekijänä ratkaisemaan minkälaisen luottamuksen organisaatio synnyttää. Hän myös näkee asian samoin haastattelukommenttien osalta, tavoitettavuus, näkyvyys ja



hyödyllisyys ovat myös tärkeitä tekijöitä luottamuksen syntymisessä. Humala (2007, 54–57) listaa myös kolme erilaista keinoa, joiden kautta luottamusta voidaan rakentaa: 1) laskelmointiin perustuva, 2) tietoon pohjautuva ja 3) samaistumiseen perustuva. Yksikään haastatelluista ei pystynyt erittelemään näitä keinoja tai tekijöitä, mutta näen näiden ymmärtämisellä olevan keskeisen roolin luottamuksen luomisessa. Haastateltavat eivät myöskään tuoneet esiin viestinnän roolia luottamuksen syntymiseen. Kohrell (2008) pitää viestintää keskeisenä tekijänä huomioiden tiheys, johdonmukaisuus, varmuus sekä ennustettavuus. Carrollin (2007) mainitsema luotettavuuden mekanismi on myös tärkeä huomata: johtaja voi edesauttaa tiimin jäsenten tutustumista toisiinsa myös vapaa-ajanasioista, joka lisää luottamuksen rakentumista.

Motivoinnissa haastateltavat näkivät useita elementtejä auttamaan motivoivan ilmapiirin luomista. Selkeimpänä yhteisenä elementtinä nousi esiin hyvästä työstä palkitseminen sekä työn tuloksien näkeminen. Seuraavana oli yleisesti ymmärrys työn tärkeydestä ja tarpeellisuudesta, jolloin asiantuntija kokee työnsä merkitykselliseksi. Motivoinnin nähtiin lähtevän myös johtajan omasta motivaatiosta: pitää luoda uskoa asiaan mitä projekti on toteuttamassa, nostamalla ryhmähenkeä ja erityisesti kun ryhmä voittaa haasteita yhdessä koetaan tuovan parempaa motivaatiota. Muina motivoivina tekijöinä nähdään:

- palkitsemalla jollain konkreettisella asialla
- antamalla rehellistä palautetta
- asettamalla saavutettavat tavoitteet
- antamalla johdettaville aikaa

Haastateltavat eivät jakaneet motivaatiotekijöitä sisäisiin tai ulkoisiin kuten Hokkanen et al (2008, 34–36) tai maininneet kulttuurisista motivaatiotekijöistä (Binder 2008, 48). Sosiaalisen verkoston arvostusta parhaimpana sisäisenä motivaatiolähteenä mainittiin yksilön näkökulmasta haastattelussa, joskin tiimin merkitystä motivaation lähteenä ei osattu huomioida. Ulkoisten motivaatiotekijöiden osalta nostettiin esiin palkkiot käskyjen ja uhkauksien jäämällä mainitsematta. Carroll (2008) mainitsee positiivisen palautteen vastaavan jopa palkankorotusta ja tähän tuli yhteneviä kommentteja haastateltavilta. Johtajan oman motivaation esiin nostaminen vastaa

Hokkanen et al (2008, 34–36) näkemystä johtamistehtävässä onnistumiseen. Esimiesroolilla pitää olla missio, jonka kautta ryhmä näkee roolin merkitykselliseksi.

Kuten haastateltavani kertoivat, aina motivointi ei ole helppoa eikä kaikkia voi saada onnellisiksi. Tällöin motivaatiota voi yrittää parantaa antamalla aikaa keskustelemalla henkilöiden kanssa tai valmentamisen kautta.

*”virtuaalityöskentelyssä on tärkeää ymmärtää se mitkä ovat kenenkin kiinnostuksen kohteita projektin sisällä ja pyrkiä jakamaan työtehtäviä” (H2)*

Binder (2008, 47–48) yhtyy haastateltavan lauseeseen ja mainitseekin saavutusmotivaatioteoriasta, jossa saavutusorientoituneet sopivat erityisen hyvin virtuaalityöskentelyyn arvostaessaan saavutuksia enemmän kuin kollegoitaan. Carrollin (2008) näkemyksestä johtajan tulisi perehtyä tiimin jäsenten motivaatiotekijöihin jo varhaisessa vaiheessa. Haastattelujen pohjalta varsinaista perehtymistä ei tehdä säännönmukaisesti eikä sitä ohjaa mikään prosessi.

## 5.6 Projektien johtaminen

Haastateltavat eivät näe juurikaan eroja hankkeiden menestykseen johdettiin niitä paikallisesti tai etäisesti. Oletusarvona saattaa olla paikallisen projektin olevan menestyksekkäämpi, mutta tätä tukevia lausuntoja eivät haastateltavat sanoneet. Sen sijaan merkityksekkäämmäksi nousee tiimin toiminta ja ryhmähenki etenkin etäjohtamisessa, sillä sen koettiin olevan ratkaiseva tekijä. Mikäli ryhmä on konfliktiherkempi, sen katsottiin olevan paremmin johdettavissa paikallisesti kuin etäisesti.

Kaksi haastatelluista näki aikataulun olevan olennainen erottava tekijä paikallisen- tai etäprojektin välillä. Tiedetyt projektin vaiheet voivat viedä enemmän aikaa virtuaalitiimin työskentelynä kuin paikallisesti toimien esim. määrittelyvaihe. Kun näistä vaiheista on päästy eteenpäin, projektien edistymisellä ja tehokkuudella ei nähdä mitään eroja. Yksi haastatelluista kuitenkin antoi eriävän mielipiteen. Hänen mielestään samalla paikkakunnalla tehtävä työ on tehtävissä lyhyemmässä ajassa, kun asioita pystyy sopimaan nopeasti ja helposti. Hänen mielestään aikatauluiltaan kriittisten projektien ihmisten tulee sijaita samalla paikkakunnalla tai vähintään nähdä toisiaan säännöllisesti.

Kohrellin (2008) ei yhdy haastateltavien kommentteihin määrittelyvaiheen pitemmästä kestosta. Hänen näkemyksestään tehokkaasti hallittu määrittelyvaihe kestää yhtä pitkään oli työ sitten paikallisesti tai etäisesti tehtyä. Merkittävin ero löytyy viestinnästä ja sen toteuttamisesta.

Virtuaalisen tiimin hyödyiksi nähtiin työrauhan saaminen, osaamisen saaminen oikeaan paikkaan, osaamisen käyttämisen optimointi sekä aikaerohyöty: työ voi jatkua seuraavalla aikavyöhykkeellä.

*”e-kokous: aloitat ja lopetat kokouksen, sen jälkeen lähdetään töihin” (H1)*

Keskeisin etu on osaavan työvoiman saaminen sekä heidän työn organisoiminen mahdollisimman tehokkaasti ajankäytön suhteen myös Humalan (2007, 11, 15) ja Teiglandin (2008) näkemyksestä. Jopa motivaatio ja sitoutuneisuus voivat olla paremmat etätyössä. Tehostunut ajankäyttö saavutetaan matkustamisen jäämisellä pois sekä hyvin suunnitelluilla ja johdetuilla ryhmätöillä, kun keskitytään tavoitteisiin. Yksikään haastatelluista ei nähnyt matkustamisen poistumista hyötynä.

Haitoiksi nähtiin ruumin kielen puuttuminen, aikaerot yhteisen ajan löytämisenä, tiimin reagoiminen muutostilanteeseen, suuremmat riskit konflikteille, tiimin jäsenenä olemisen sekä viestintään liittyvät haasteet.

*”huonona puolena on virtuaalisen projektitiimin reagoiminen muutostilanteessa, jos joudutaan muuttamaan osaamiskuvaa tai tuodaan uusia jäseniä lisää tai poistetaan, että saadaan stabiloitua tilanne, on pidempi kuin onsite tyypissä projektitoiminnassa” (H2)*

Konfliktit mainittiin haastattelussa, muttei sinällään keinoja välttää niitä. Humala (2007, 53, 158) ohjeistaa selvittämään kuinka paljon virtuaalityötä ihmiset ovat valmiita tekemään konfliktien välttämiseksi. Olisi hyvä käydä ennakoivia keskusteluja aiheista, jotka voivat muodostaa ristiriitoja tiimin toiminnassa. Kohrell (2008) listaa ajan, etäisyyden, omistajuuden sekä viestinnän mahdollisiksi ristiriita-alueiksi, joita tulisi ennakoida valmistautumalla esim. riskien arvioinnilla, ympäristö- tai tunneälyllä sekä seurannalla. Näitä tekijöitä ei myöskään tullut esiin haastattelussa.

Voimaantuminen koettiin erittäin sopivaksi myös projektityöhön kaikkien haastateltavien näkemyksestä. Sen katsottiin sopivan jopa paremmin kuin linjaorganisaatiotyöskentelyyn, sillä projektissa tavoite ja suunnitelmat ovat usein selkeämmin määritettyjä. Voimaantumisessa kuitenkin nostettiin esiin johtajan roolia vastuunkantajana ja tukijana, jos kaikki asiat eivät suju ja esiin nousee haasteita. Voimaantuminen nähtiin jopa edellytyksenä itsenäiselle työskentelylle, jossa toimintaa rajoittaa asetetut rajat joiden sisällä asiantuntijoiden tulisi työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi.

*”empowermenttia pitää käyttää näiden (yhteiset tavoitteet ja suunnitelmat) saavuttamiseksi” (H2)*

Åberg kirjoittaa voimaantumisen auttavan itseohjautuvuuteen, jossa visio ja arvot yhdessä suuntaa antavalla ohjauksella ovat edellytys. Haastattelussa nousi esiin samankaltaisia näkemyksiä ja pidänkin voimaantumista käytännön toimintatapana haastattelijoiden hankkeissa.

Haastateltavat näkivät keskeisinä tekijöinä etäjohtamisen onnistumiselle etäjohtajuuden eroavaisuuksien tunnistamisen perinteisestä johtajuudesta sekä huomioimalla erilaiset persoonallisuudet. Etäjohdettavat on otettava huomioon ja luotava tilaisuuksia keskinäiseen kommunikaatioon luoden heille näkemyksen etteivät jää mistään paitsi. Heitä on myös kohdeltava yksilöinä ja johdettava yksilöllisesti luottamuksen ilmapiirissä. Etäjohtaminen ei nojaa pelkästään johtajan ja johdettavien väliseen suhteeseen, vaan on pidettävä myös huoli tiimin jäsenten välisen luottamuksen muodostumisesta ja tiimityön onnistumisesta. Työkalut eivät näyttele niin suurta roolia virtuaalityöskentelyssä, joskin niiden ei pidä olla liian vaikeita käyttää vaan helposti saatavia.

*”sinun pitää tuntea ihmiset!” (H3)*

Binder (2008, 24) näkee johtajan ymmärryksen ihmisistä ja persoonallisuuksista tärkeänä pystyäkseen valitsemaan oikeat henkilöt, määrittämään roolit ja vastuut sekä sidosryhmien analysointi. On tärkeää tietää miten erilaiset asenteet, käyttäytymisnormit ja uskomukset sekä arvot ohjaavat ihmisten toimintaa sekä osata muokata johtamistyyliä myös kulttuurisista näkökulmista. Teiglandin (2008)

näkemyks työkalujen roolista on yhtenevä haastattelukommenttien kanssa: virtuaalitiimin toiminnasta 90 % on ihmisten toimintaa ja 10 % teknologian.

Virtuaalijohtajuuden kehittämiseen nousi useita ajatuksia:

- kanava ihmisille kysyä ja antaa palautetta etäjohtamisen kehittämiseen
- tunnistaa virtuaalijohtajuudessa olevia asioita ja tuoda niitä johdettavien ja johtajien tietoisuuteen
- tuodaan em. osaksi yrityksen ja projektien koulutusohjelmia
- ottaa käyttöön alan parhaita käytäntöjä virtuaalijohtajuudessa
- pitää olla suunnitelmat, ohjesäännöt ja rajat joiden mukaan toimitaan itsenäisesti

Haastateltavat käyttävät erilaisia etäjohtamistyyplejä projektin erivaiheissa. Alkuvaiheessa projektipäälliköllä nähtiin suurempi rooli määrittää peruselementit projektityöskentelyyn kuten tavoitteiden-, rajojen-, aikataulun-, organisaation- sekä roolien ja vastuiden määrittäminen. Projektityöskentelyn lähtiessä käyntiin astutaan askel taaksepäin ja annetaan projekti- tai toimitustiimille mahdollisuus työskennellä heitä samalla tukien etenkin haasteiden tullessa vastaan. Loppuvaiheessa projektipäälliköllä on taas isompi rooli saattaa hanke loppuun ja lopettaa projekti asianmukaisesti.

Ruuskan (2009, 16) näkemyksestä johtamisruudukon kaltainen malli toteutuu projektijohtamisessa, jossa johtajan rooli vaihtelee vaiheiden mukaisesti. Jalava & Virtanen (2000, 37–38) näkevät myös erilaista johtamista eri vaiheissa, mutta eivät suoraan määrittele johtamistyyliä vaiheittain.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään yhteenveto tutkimuksesta, pohdintaa ja johtopäätöksiä keskeisimmistä tuloksista. Pohdinnassa verrataan tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriataustaan. Lopuksi esitän mahdollisen jatkotutkimuskohteen verkkojohtamisen alueelle.

### 6.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Haastattelujen analyysissä ei noussut sinällään mitään yksittäistä merkittävää eroavaisuutta suhteessa teoriataustaan. Sähköisten työkalujen osalta haastateltavat listasivat runsaan joukon ohjelmistoja, joita käytetään osana verkkojohtamisessa kukin omalla tavallaan. Selkeää ohjeistusta työkalujen käyttämiseen verkkojohtamisessa ei ole, vaan työkalut vaihtelevat hankkeittain riippuen asiakkaasta tai yhteistyökumppanin valinnasta. Sähköpostin rooli johtamisen tukena tuli yllätyksenä ja pidänkin sitä tutkimuksen yllättävänä ilmiönä. Sähköposti on vanha työkalu ja oletinkin sitä käytettävän paljon enemmän johtamisessa. Puhelin oli kaikille tärkeä työkalu ja sillä päästäänkin lähimmäksi ihmistä ennen kuin videoneuvotteluratkaisut ovat laajemmassa käytössä.

ICT-ratkaisujen osalta vaikuttaa olevan runsauden pula, sillä haastattelussa tuli ilmi lukuisa joukko erilaisia teknisiä työkaluja helpottamaan virtuaalityöskentelyä. Johtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään työkalujen hallintaa vaan suurin paino johtamisessa on ihmisten johtamisessa, työkalut ovat vain tukemassa johtamista. Johtajalla on velvollisuus ja mahdollisuus määrittää työkalujen käyttö projektin tarpeiden mukaisesti ja samalla tulisikin määrittää myös eri työkalujen käytön säännöt sekä erilaiset prosessit tukemaan työskentelyä yhdessä. Liitteessä 3 on esimerkkejä säännöistä sähköpostin ja puhelinneuvottelun yhteyteen. Erityisesti sähköpostin käyttämisen taito nousi yhtenä taitona haastattelujen yhteydessä.

Johtajuuden ja viestinnän osalta haastateltavat käyttävät erilaisia johtamistyyplejä verkkojohtamiseen tosin tämä vaikutti olevan myös kasvualuetta heille. He peräänkuuluttivat yhteyden ottamista etäjohtettaviin sekä molemminpuolista aktiivisuutta yhteistoiminnan aikaansaamiseksi. Itsensä johtamisen nouseminen esiin kuvastaa uutta jaettava johtajuutta, jossa vastuuta siirretään työntekijälle johtajan ollessa ohjaamassa ja tukemassa toimintaa. Osallistava johtaminen vaikuttaa nousevan

keskeiseksi johtamistyyliksi ICT-alueella, johtuen monimutkaisesta ICT-alueesta sekä vanhan kontrolloidun johtamistyylin esteellisyydestä. Haasteina etäjohtamiselle ovat kuitenkin asiat, joita ei voi nähdä: paikalliset paineet, työkuorma ja tilannearviointi. Johtamisessa ei tuotu esiin vision, mission tai strategian merkitystä suunnan näyttäjänä ja toiminnan ohjaajana. Tämä on selvä kasvualue haastatelluilla johtajilla, sillä edellisten määrittäminen nähdään keskeisenä tekijänä luomaan sitoutuneisuutta ja vastuunottoa tavoitteiden saavuttamisessa.

Monikulttuurisuus on globaalin yrityksen arkipäivää myös haastatelluille. Erilaiset kulttuuristen elementtien tekijät olivat olleet haasteina, joskin näiden parempi tunteminen ja ennakkovalmistautuminenkin voisi edesauttaa mahdollisten konfliktitilanteiden välttämistä. Teoriataustalta nousi esiin erilaiset mallit, joita projektiryhmät voivat hyödyntää kasvattamaan yhteistä kulttuurituntemusta, parantamaan luottamusta sekä yhteistyön kehittymistä. Erilaiset kulttuuritaustat ovat rikkaus globaalissa toimintaympäristössä. Johtajan tulee kuitenkin vaalia samankaltaisuutta yhdistävänä tekijänä arvostaen kuitenkin erilaisuutta ja tukea kaikkia tasavertaisesti.

Keskinäinen luottamus on virtuaalityöskentelyn kivijalka. Luottamuksen saavuttamiseen tapaaminen kasvotusten näyttää ilmeisen tärkeältä, jolla myös käynnistetään luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen prosessi sekä ryhmädynamiikka tutustumalla toisiin ryhmän jäseniin. Luottamuksen ylläpitämiseen he listasivat useita perusasioita, jotka tulee ottaa huomioon. Luottamuksen rakentamisessa on myös keinoja, jotka näyttivät olevan vieraita haastateltaville. Näiden keinojen tietäminen ja käyttäminen voivat tehostaa ryhmän työskentelyä kuten esimerkiksi luotettavuuden mekanismi, jossa ryhmän jäsenet tuntevat paremmin myös yksityistä aluetta toisistaan.

Ihmissuhdetaitojen osalta tunneälykäs johtaminen näytti olevan kaikille haastatelluille tuttua osa johtamiskäytäntöjä. Keskeisenä asiana he nostivat esiin toisen kuuntelemista ja ymmärtämistä sekä asioiden kunnossapitämistä myös yksityisellä tasolla. Edellisen kautta myös motivaatio kasvaa, kun johtaja antaa etäjohtettaville aikaa ja tukea tarpeen niin vaatiessa. Motivaation tärkein lähde työhön on työ itsessään ja sen arvostus sekä tärkeys, on motivoivaa tehdä merkityksellä työtä. Haastattelussa ei kuitenkaan tullut selkeästi esiin teoriataustassa esiin tulleita

motivoinnin jaotteluja tai motivointikeinoja. Johtajien olisi hyvä tutustua paremmin erilaisiin motivoiviin tekijöihin, tuntea ryhmän jäseniä motivoivat asiat ja toteuttaa motivoivaa ja sitouttavaa johtamista oikeiden motivointikeinojen kautta. Motivoinnissa tulisi huomioida myös kulttuuritaustan vaikutus motivoiviin tekijöihin. Parhain tapa selvittää ryhmän jäsenten motivaatiotekijöitä on tutustua heihin jutustelemalla ja keskustelemalla erilaisista mielenkiinnon kohteista.

Projektin johtamisessa ei tullut suurtakaan eroa haastateltavien näkemyksessä eroavatko etä- ja paikallisesijohdetut projektit menestyksen puolesta toisistaan. Aikataulu oli ainoa erottava tekijä: aikataulun puolesta kriittinen hanke menestyy paremmin, mikäli projektitiimi työskentelee samalla paikkakunnalla. Teoriataustan perusteella tätäkään ei voida pitää yksiselitteisenä, vaan tehokkuus lähtee ennemminkin oikeasta johtamisesta.

Päätöksenteossa selvä nimittäjä oli osallistava johtaminen ja voimaantuminen. Voimaantuminen koettiin haastateltavien mielestä yhtenä menestystekijänä, kunhan projektin tavoite ja rajat olivat hyvin määritettyjä. Voimaantumisen kautta yksilöille annetaan tilaa tehdä työtänsä ja työhön liittyviä päätöksiä. Kuinka vapaata päätöksenteko on konkreettisesti, ei kuitenkaan käynyt ilmi. Eräs haastateltavista näki etäjohdettavan päätöksenteon olevan olennainen osa projektissa työskentelyä.

Virtuaaliseen johtamiseen listattiin lukuisia kehittämisalueita, jotka todennäköisesti nousevat haastateltavien omista kokemuksista ja haasteista etäjohtamisen alueella. Haastattelun keskeisin anti lienee virtuaalijohtamisen haastavuus. On ymmärrettävää miksi virtuaalijohtaminen on haasteellista, jotta osaa kasvattaa johtaja-osaamistaan pystyäkseen johtamaan virtuaalisia tiimejä tehokkaasti ja suorituskkyisesti. Tärkeä osa johtamista on tunneälyn käyttäminen ja tunne- tai tilanneherkkyys, joiden kautta johtaja voi aistia miltä johdettavista tuntuu ja missä mennään ilman että olisi visuaalisesti mahdollista lukea ruumiin kieltä. Liitteessä 2 listaa mallin minkälaista ohjeistusta virtuaalitiimille tulisi olla määritettynä. Virtuaalitiimien tehokkaan ja ristiriidattoman toiminnan kannalta erilaiset säännöt ja ohjeet ovat erittäin tärkeitä. Tiimin on toimittava yhdenmukaisesti ja johtajan ohjattava joukkoa tasavertaisesti.



## 6.2 Tutkimuksen tulosten arviointi

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli tutkia: *Miten virtuaalijohtaminen onnistuu globaaleissa monikulttuurisissa projekteissa.* Haastattelujen perusteella ei voida esittää mitään erityisiä syitä tai eroavaisuuksia, miksi etäjohdettu hanke ei voisi olla yhtä menestyksekkäs kuin paikallisesti johdettu. Kuten teoriaosuudessa on kirjoitettu, etäjohtaminen vaatii johtajalta enemmän ja erityisiä etäjohtamistaitoja. Etäjohtajien pitää tunnistaa nämä vaatimukset ja toimia tunneälykkäästi havaiten myös erilaisten kulttuuritaustojen omaavat henkilöt sekä persoonallisuudet. Etäjohtamisessa ei ole kyse niinkään erilaisten työkalujen hallinnasta, vaan ihmisten johtamisesta ja huomioimisesta. Työkalut toki auttavat johtamisessa ja ovat kiistatta tärkeitä, mutta niiden taakse ei voi verhoutua. Yhteyden pidossa avoin ja luottamuksellinen suhde on kivijalka, jonka kautta myös palautteen antaminen rehellisesti onnistuu. Palkitseminen tapahtuu etäjohtamisessa monen eri tekijän kautta: työn merkitys ja arvostus, suora ja rehellinen palaute yksilölle tai tiimille, konkreettiset palkkiot tai tavoitteiden saavuttaminen. Esimiesten tulee huomioida edellä mainitut osana johtamista ja yksilöiden motivointia. Virtuaalijohtaminen asettaa haasteita johtajalle uusien taitojen oppimisen osalta. Pelkästään ihmisten johtamiseen ja verkossa toimimisen lisäksi tulee ostata käyttää sähköisiä työkaluja hyvin.

Ensimmäisen alakysymys: *Millä keinoin luottamuksellinen ilmapiiri on luotu ja miten sitä ylläpidetään?* Tutkimus osoittaa kuinka tärkeää ihmisille on nähdä toisensa ja aloittaa luottamuksen rakentaminen johtajan ja ryhmän jäsenen tai koko ryhmän tapaamisella myös ryhmädynamiikan takia. Tapaamisen merkitys korostuu erityisesti, kun kyseessä on eri kulttuurialueiden henkilöitä. Ensimmäisessä tapaamisessa alkaa muodostua luottamuksellinen suhde, johon virtuaalitiimin toiminta perustuu. Johtajat eivät voi tietää kaikkea mitä eri paikkakunnilla tapahtuu, joten luottamus nousee keskeiseksi tekijäksi. Jos luottamusta ei ole olemassa, ei palautteen antamisella ole merkitystä, sillä palautetta otetaan vastaan vain luottamuksellisessa suhteessa.

Toisen alakysymys: *Miten tunnistetaan eri motivaatiotasot ja motivoidaan tiimin jäsenillä?* Tiimien motivointiin löytyi monenlaisia menetelmiä kuten hyvästä työstä palkitseminen sekä työn tuloksien näkeminen. Motivoinnissa on tärkeää huomata myös johtajan itsensä motivaatio. Johtajan tulisi olla suunnannäyttäjä ja luoda uskoa tavoiteltavan asian saavuttamiseksi. Kun johtaja itse uskoo asiaansa, on sitä myös

helpompi viedä eteenpäin projektiryhmän jäsenille. Motivointi ei aina ole helppoa kuten tutkimuksessa tulee ilmi. Johtajan tulee poimia signaaleja heikosta motivaatiosta ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaisesti nostamaan motivaatiota yksilöä motivoivien keinojen kautta. Motivaatiotasojen erottumista voidaan tulkita projektin jäsenten mielenkiinnon kohteista, kun määritetään erilaisia tehtäviä tai vastuita hankkeessa. Johtajien tulisi pyrkiä tuntemaan ryhmänsä jäsenet, heidän henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet ja sisäiset motivaatiotekijät, harrastukset ja vapaa-ajan viettotavat. Vain tuntemalla henkilöt hyvin, pystyt arvioimaan minkälainen motivaatiotaso on kysymyksessä sekä pohtimaan mikä motivaatiokeino sopisi parhaiten nostamaan kyseisen yksilön työmotivaatiota. Etäjohtamisessa tunneäly ja ihmisten tunteminen korostuu, koska niin tunteiden kuin myös motivaatiotasojen tunnistaminen vaatii tunneherkkää toimintaa.

Kolmas alakysymys: *Onko palauteprosessi määritetty ja miten se kytkeytyy palkitsemiseen?* Tutkimus osoitti, että palauteprosessi toimii osana työtuloksien seuranta viikoittaisten sovittujen tapaamisten aikana, sähköpostitse tai sitten rakentava palaute joko kasvotusten tai puhelimitse. Palautteen antaminen painottui enemmänkin tulosten seuraamiseen, virstanpylväiden saavuttamiseen sekä tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Näissä yhteyksissä pyrittiin antamaan positiivista ja rehellistä palautetta, kunhan työn tulokset olivat edenneet suunnitellusti. Rakentavaa palautetta suoritettiin sitten kahdenkeskisenä keskusteluna joko puhelimitse tai kasvotusten. Rakentavassa palautteessa pyrittiin ns. hampurilaismalliin, jossa ensin annetaan positiivista, sitten rakentavaa ja lopuksi taas positiivista palautetta. Varsinaista palkitsemista ulkoisten konkreettisten palkkioiden osalta ei tutkimuksen mukaan tapahdu. Tutkimus osoitti, että palkitsemisena pidetään yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Neljäs alakysymys: *Minkälaiset johtamis- ja päätöksentekotyylit ohjaavat projektiryhmän toimintaa?* Tähän saatiin tutkimuksessa varsin ilahduttavaa tietoa, sillä johtaminen tapahtuu tavoiteasetannan kautta osallistavana johtamisena projektiryhmän kanssa. Voimaantuminen projektiryhmissä nähtiin sopivana tekijänä, jossa ryhmän jäsenille annetaan liikkumavara ja rajat, joiden sisällä päätöksentekoa voi suorittaa itsenäisesti. Eräs tutkimuksen yllättävistä ilmiöistä oli nostaa esiin itsensä johtaminen osaksi projektin menestystä. Itsensä johtaminen merkitsee suurempaa

vastuuta projektiryhmän jäsenille osallistavan johtamisen kautta ja muuttaa perinteistä kontrolloitua johtamista kohti konsultoivaa ja mentoroivaa johtamista.

## 7 LÄHTEET

- Arola, J-M. 2008. Virtuaalitiimien johtaminen. Saatavissa: [http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus\\_ja\\_kehitys/YlempiAMK\\_kehittamisverkosto/JuhaMatti\\_Arola.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kehitys/YlempiAMK_kehittamisverkosto/JuhaMatti_Arola.pdf) [viitattu 25.10.2011].
- Binder, J. 2008. Global Project Management. Hampshire: Ashgate Publishing, Limited.
- Carrol, B. 2007. Building Trust in Virtual Teams. Saatavissa: [www-muodossa:](http://www.muodossa.com/) <http://www.leadingvirtually.com/?p=15> [viitattu 10.10.2011].
- Carrol, B. 2007. Motivation in Virtual Teams: Lessons from Virtual Worlds. Saatavissa: <http://www.leadingvirtually.com/?p=23> [viitattu 10.10.2011].
- Effective virtual teams 2008. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/tapuniversity/effective-virtual-teams-2008-keynote-presentation> [viitattu 20.8.2010].
- Eteläpelto, A., Collin K. & Saarinen J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Harris, P & Moran, R. 1996. Managing cultural differences. Houston: Gulf Publishing Company.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Helsinki:Edita Publishing Oy.

Humala, Iris. 2007. Johda verkossa, virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.

ISO/PC 236 releases ISO 21500 Committee Draft. s.a. Saatavissa: <http://www.pmforum.org/blogs/news/2010/01/ISOPCcreatesISOCommitteeDraf.html> [viitattu 19.8.2010].

ISO 21500. s.a. Saatavissa: [http://202.45.126.195/Documents/SA\\_Communique\\_2.pdf](http://202.45.126.195/Documents/SA_Communique_2.pdf). PDF-versio [viitattu 19.8.2010.]

Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kahai, S. 2009. Can Being Virtual Benefit A Leader? Saatavissa: <http://www.leadingvirtually.com/?p=214> [viitattu 10.10.2010].

Karlöf, B. & Lövingsson F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kerzner, H. 2009. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kohrell, D. 2008. Effective virtual teams. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/tapuniversity/effective-virtual-teams-2008-keynote-presentation> [viitattu 19.8.2010].

Lewis, J. 2007. Fundamentals of Project Management. New York: AMACOM.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

PRY:n sertifiointiesite. 2010. Saatavissa: [http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/Sertifiointiesite\\_screen\\_0910.pdf](http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/Sertifiointiesite_screen_0910.pdf). PDF-versio [viitattu 18.10.2010].

PRY: sertifioitavaksi hakeutuminen. 2010. Saatavissa: <http://www.pry.fi/node/43> [viitattu 18.10.2010].

Reese, J. s.a. Virtual team definition. Saatavissa: [http://managementhelp.org/grp\\_skill/virtual/defntion.pdf](http://managementhelp.org/grp_skill/virtual/defntion.pdf). PDF-versio [viitattu 20.8.2010].

Ruuska, K. 2009. Pidä projekti hallinnassa. Saatavissa: <http://www.prodictor.fi/intropv.pdf>. PDF-versio [viitattu 18.10.2010].

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykä johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Teigland, R. 2008. Leading in global networked organisation. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/eteigland/global-virtual-teams-teigland> [viitatu 15.10.2010].

What is PRINCE2. s.a. Saatavissa: <http://www.apmg-international.com/APMG-UK/PRINCE2/AboutPRINCE2/WhatIsPRINCE2.asp> [viitatu 19.8.2010].

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## 8 LIITTEET

### 8.1 Liite 1: haastattelurunko projektijohtajille

#### **Taustatietokysymykset**

Nimi, ikä, kansallisuus, kielitaito, kaupunki ja maa missä työskentelee päätoimisesti, koulutus, (projektijohtamiskoulutus, projektijohtamiskokemus sekä sertifioinnit.

#### **Sähköiset työkalut**

1. Mitä sähköisiä työkaluja käytät?
2. Miten käytät em. työkaluja päivittäisessä johtamisessa?
3. Minkälaisia virtuaalisia kommunikaatiotaitoja käytät työssäsi?
4. Hyödynnätkö erilaisia viestintätapoja viestinnässäsi ja jos käytät, niin minkälaisissa tilanteissa?
5. Onko jokin tietty työkalu, jonka koet erityisen tärkeäksi?
6. Puuttuu käytöstäsi tällä hetkellä joku työkalu, jonka koet tärkeäksi?

#### **Johtajuus ja viestintä**

7. Minkälainen johtamistyyli ohjaa toimintaasi?
8. Miten arvioisit nykyistä työskentelytapaasi?
9. Miten arvioisit virtuaalijohtamisen eroavan perinteisestä kasvottaisesta johtamisesta?
10. Mitä sinulle merkitsee virtuaalijohtajuus ja millaisena näet oman roolisi etäjohtettavien kannalta?
11. Miten prosessi (työtehtävistä sopiminen, työskentelyn arviointi, palautteen antaminen ja palkitseminen) toteutuu etäjohtamisessa käytännössä?
12. Mitkä koet keskeisinä haasteina etäjohtamiselle?

**Monikulttuurisuus ja ihmissuhdetaidot**

13. Miten monikulttuurinen ympäristö vaikuttaa etäjohtamiseen?
14. Minkälaisia kulttuurisia tekijöitä otat huomioon työssäsi?
15. Miten tärkeänä koet yhteistyötaidot ja tunneälyn johtamisessa?
16. Miten luot luottamuksellisen ilmapiirin ja miten sitä ylläpidetään?
17. Miten motivoit tiimin jäseniä ja miten otat huomioon erilaiset motivaatiotekijät?
18. Vaikuttavatko tiimin jäsenten kulttuuritaustat kommunikointitapaan tai -tiheyteen?

**Projektien johtaminen**

19. Miten arvioisit hankkeen menestymistä, jos vertaat virtuaalista tai samalla paikkakunnalla työskentelevää tiimiä toisiinsa?
20. Mitä hyötyjä tai haittoja näet virtuaalisissa projektitiimeissä?
21. Mitä pidät keskeisinä asioina etäjohtamisen onnistumiselle?
22. Miten kehittäisit virtuaalijohtajuutta?
23. Miten voimaantuminen toimii projektijohtamisessasi?
24. Vaihtelevatko etäjohtamistyyliä projektin eri vaiheissa?



## 8.2 Liite 2: Teiglandin virtuaalitiimin ohjeisto – dokumentin sisällysluettelo

1. Esittely
2. Miksi ja hyödyt
  - a. Miksi
  - b. Hyödyt
3. Raami
  - a. Malli
    - i. Tarkoitus
    - ii. Henkilöt
    - iii. Yksiköt
    - iv. Aika
  - b. Tiimin kehitys ja elinkaari
  - c. Virtuaalitiimin aloittaminen
  - d. Virtuaali tiimin luominen
    - i. Virtuaalisuus indexi
    - ii. Virtuaalitiimin toimeksianto
4. Suunnan ja energian luominen virtuaalitiimissä
  - a. Tarkoituksen määrittäminen
  - b. Yhteyksien luominen
  - c. Luottamuksen rakentaminen
  - d. Oppimisen ja näkökulman varmistaminen
  - e. Käytännön harjoitukset ja mallit
  - f. Käyttötapaukset ja skenaariot
5. Työryhmätyökalut
  - a. Käytä oikeaa työkalua oikeaan tarkoitukseen
  - b. Käytä yhteistä työkalua tiimillesi – tiimityötila
  - c. Tehokkaat virtuaalitiimin tapaamiset
6. Jaetut sopimukset
  - a. Yhtenäistä toiminnallinen sopimus
  - b. Tunnista ja kehitä sopimukset
7. Loppusanat

### 8.3 Liite 3: Teiglandin ohjesääntöesimerkit

#### Sähköposti

- vastaa sähköposteihin ripeästi
- muista poissaoloviesti, kun et ole toimistossa
- pidä jakelulistat täsmällisinä
- selkeä aihe sähköpostin aiherivillä
- priorisoi viestit koodaamalla viestin yläosa joko ”vaatii toimenpiteitä” tai ”tiedoksi”
- lähetä lyhyt, ytimekäs viesti (ei vieritystä)
- käytä liitteitä säästäväisesti
- käytä web sivustoja suurten dokumenttien jakamiseen
- tarkasta oikoluku ja kielioppi
- lähetä ryhmäposti, kun vastaanottajat oikeasti tarvitsevat sitä
- edelleen lähetä viestejä tarkkuudella ja harkinnalla
- kun vastaa viestiin, pidä ainoastaan olennainen osa viestistä mukana
- kirjoita vain mitä olet valmis näkemään lehdessä
- vältä ironiaa
- älä käytä kiireellisiin viesteihin (soita tai tapaa)
- sovi, että sähköposti on lisä eikä korvike henkilökohtaiselle viestinnälle

#### Puhelinneuvottelu

- lähetä agenda etukäteen: koollekutsujan tiedot, osallistujien nimet ja yhteystiedot, tapaamisen tarkoitus, aloitus aika, kesto, puhelin numerot yms. tiedot
- enintään kahdeksan osallistujaa
- koollekutsuja aloittaa tapaamisen muutaman minuutin etukäteen
- toimi ajoissa ja täsmällisesti
- kaikki kommentit nimen kanssa
- vältä toisten keskeyttämistä (ellette ole sopineet toisin)
- käytä puhelimen mykistystä kun et puhu
- muista että muut eivät näe sinua
- kerro jos joudut poistumaan tapaamisesta

- pidä kahvitaukoja
- tee yhteenveto tapaamisesta lopuksi
- lähetä muistio kahden päivän kuluessa tapaamisesta